

ĐẦU TƯ VÀO QUẢN TRỊ CÔNG TY: GIA TĂNG NĂNG LỰC CẠNH TRANH HƯỚNG TỚI PHÁT TRIỂN BỀN VỮNG



Hỗ trợ bởi:

Integrated ESG
Driving Sustainable Investment

7th ANNUAL FORUM
DIỄN ĐÀN THƯỜNG NIÊN LẦN THỨ 7

**ĐẦU TƯ VÀO QUẢN TRỊ CÔNG TY:
CHIẾN LƯỢC THU HÚT NHÀ ĐẦU TƯ CÓ TRÁCH NHIỆM
TRONG XU THẾ QUỐC TẾ HOÁ THỊ TRƯỜNG**

**INVESTING IN CORPORATE GOVERNANCE:
A STRATEGY TO ATTRACT RESPONSIBLE INVESTORS
IN THE MARKET GLOBALIZATION**



**TRÂN TRỌNG CẢM ƠN CÁC ĐỐI TÁC ĐỒNG HÀNH CỦA
DIỄN ĐÀN THƯỜNG NIÊN VỀ QUẢN TRỊ CÔNG TY LẦN THỨ 7 (AF7)**

ĐỐI TÁC ĐỒNG TỔ CHỨC

Integrated ESG
Driving Sustainable Investment



International Finance Corporation
www.ifc.org

Creating Markets. Creating Opportunities.



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederación Suiza
Confederaziun Svizra
Swiss Confederation

Federal Department of Economic Affairs,
Economic and Research ISAR,
State Secretariat for Economic Affairs SECO



Ủy ban
Chứng khoán
Nhà nước

ĐỐI TÁC TRUYỀN THÔNG



ĐỐI TÁC ĐỒNG HÀNH



HANOI STOCK EXCHANGE
SỞ GIAO DỊCH CHỨNG KHOÁN HÀ NỘI



SỞ GIAO DỊCH CHỨNG KHOÁN THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH
**HOCHIMINH
STOCK EXCHANGE**

Deloitte.



BIDV
NGÂN HÀNG TMCP ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN VIỆT NAM

Vinamilk
EST 1976



viettel
construction



HDBank

MỤC LỤC

THƯ NGỎ	5
VỀ VIOD	6
PHẦN I - ĐẦU TƯ VÀO QUẢN TRỊ CÔNG TY: VÌ SAO CẦN?	14
1. Quản Trị Công Ty: Thực Hành Tốt Hoặc Rời Cuộc Chơi!.....	16
2. Chất Lượng Quản Trị Cần Được Ưu Tiên Hàng Đầu.....	18
PHẦN II - XU HƯỚNG QUẢN TRỊ CÔNG TY TRONG BỐI CẢNH BIẾN ĐỔI KHÍ HẬU	22
1. Quản Trị Khí Hậu: Tầm Quan Trọng Và Ý Nghĩa Đối Với Hội Đồng Quản Trị.....	24
2. Quản Trị Biến Đổi Khí Hậu Và Chủ Tịch Hội Đồng Quản Trị Trong Tương Lai: Tăng Tốc Chuyển Đổi Hướng Tới Tương Lai Phát Thái Thấp.....	36
PHẦN III - TẦM QUAN TRỌNG CỦA LÃNH ĐẠO CÓ ĐẠO ĐỨC VÀ SỰ ĐA DẠNG TRONG HIỆU QUẢ HOẠT ĐỘNG CỦA HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ	42
1. Thúc Đẩy Lãnh Đạo Có Đạo Đức Trong Thời Đại Nhiều Biến Động.....	44
2. Phong Cách Ra Quyết Định Và Lợi Ích Từ Đa Dạng Quan Điểm Trong Hội Đồng Quản Trị.....	47

Kính gửi các bạn đọc,

Trong kỷ nguyên của ESG và Phát triển Bền vững, đầu tư cho giảm phát thải và hướng tới Net Zero là xu thế toàn cầu và của từng quốc gia. Từng doanh nghiệp, từng lĩnh vực ngành nghề đang trăn trở với câu hỏi: “Nguồn vốn đầu tư lấy từ đâu và làm thế nào để có được những nguồn vốn mới hiệu quả?” Đặc biệt là các doanh nghiệp niêm yết và công ty đại chúng. ESG không chỉ là câu chuyện của giảm phát thải mà còn gia tăng những tác động tích cực đến môi trường, đồng thời tạo ảnh hưởng tốt tới cộng đồng, xã hội thông qua thước đo là Quản trị Công ty (QTCT).

QTCT đã được định danh và trở thành một yếu tố then chốt để gia tăng năng lực cạnh tranh, hướng tới phát triển bền vững và khẳng định vị thế của doanh nghiệp trên thị trường quốc tế. Các nhà đầu tư, đặc biệt là các quỹ đầu tư quốc tế, đã coi QTCT là điều kiện cần để đánh giá chất lượng quản trị với tính minh bạch, thể hiện cam kết phát triển bền vững của Hội đồng Quản trị (HĐQT) và lãnh đạo cấp cao của doanh nghiệp. Việc thực thi QTCT, kết hợp với các yếu tố môi trường, xã hội và quản trị (ESG), không chỉ là nền tảng giúp doanh nghiệp thích ứng nhanh chóng với thay đổi, tạo ra lợi thế cạnh tranh mà còn giúp doanh nghiệp đáp ứng các tiêu chuẩn quốc tế, mở rộng thị trường và tạo dựng niềm tin với các bên hữu quan.

Bulletin số 7 với chủ đề **“Đầu tư vào Quản trị Công ty: Gia tăng năng lực cạnh tranh hướng tới phát triển bền vững”** cung cấp phân tích sâu sắc về tầm quan trọng của việc đầu tư vào QTCT trong bối cảnh hiện nay. Nội dung bao gồm lý do vì sao QTCT cần được ưu tiên đầu tư hàng đầu, xu hướng QTCT trong bối cảnh biến đổi khí hậu, và tầm quan trọng của lãnh đạo có đạo đức và sự đa dạng trong hiệu quả hoạt động của HĐQT. Chúng tôi tin rằng, những kiến thức và góc nhìn được chia sẻ trong Bulletin số 7 sẽ là kênh thông tin hữu ích, giúp các thành viên HĐQT và Ban lãnh đạo xây dựng chương trình hành động ESG 2025.

VIOD chân thành cảm ơn Tổ chức Tài chính Quốc tế (IFC) và Tổng cục Kinh tế Liên bang Thụy Sĩ (SECO) đã hỗ trợ xuất bản Bulletin số 7 này. Sự đồng hành của các thành viên trong mạng lưới CMP, IMP của VIOD, cùng với sự quan tâm và ủng hộ từ các thành viên HĐQT và lãnh đạo doanh nghiệp, là nguồn động lực lớn giúp chúng tôi tiếp tục nỗ lực xây dựng một hệ sinh thái QTCT vững mạnh, góp phần vào sự phát triển ổn định và bền vững của Thị trường Vốn Việt Nam.

Trân trọng,

Chủ tịch HĐQT



Hà Thu Thanh

VIOD – ĐỊNH CHẾ TIÊN PHONG VÀ CHUYÊN NGHIỆP VỀ QUẢN TRỊ CÔNG TY TẠI VIỆT NAM

Viện Thành viên Hội đồng Quản trị Việt Nam (VIOD) là định chế chuyên nghiệp, độc lập, tiên phong thúc đẩy việc thực hiện chuẩn mực và thông lệ tốt nhất về Quản trị Công ty (QTCT) và Phát triển Bền vững (PTBV) cho doanh nghiệp Việt Nam.

Hoạt động của VIOD hướng tới nâng cao tính chuyên nghiệp của Hội đồng Quản trị (HĐQT), thúc đẩy tính minh bạch và hiệu quả, tập hợp và kết nối các thành viên HĐQT, xây dựng mạng lưới các thành viên HĐQT, các nhà lãnh đạo doanh nghiệp, các khu vực kinh tế, thông qua QTCT gắn với PTBV, góp phần xây dựng hệ sinh thái về QTCT và PTBV cho thị trường chứng khoán nói riêng và thị trường tài chính nói chung tại Việt Nam.

TÂM NHÌN



- ▶ VIOD là lựa chọn hàng đầu của các HĐQT và lãnh đạo tiên phong nhằm tạo dựng cộng đồng doanh nghiệp vững mạnh, minh bạch và hiệu quả.

SỨ MỆNH



- ▶ Thúc đẩy tính chuyên nghiệp, năng lực chuyên môn, và vị thế của các thành viên HĐQT tại Việt Nam.
- ▶ Tăng cường năng lực về QTCT cho các doanh nghiệp.
- ▶ Trợ giúp cải thiện niềm tin của nhà đầu tư trong khu vực kinh tế tư nhân của Việt Nam và trên thị trường vốn.

GIÁ TRỊ CAM KẾT



Tuân thủ



Minh bạch



Chính trực

LIÊN HỆ VỚI CHÚNG TÔI

Nguyễn Minh Hiền
Giám đốc Chuyên môn
 Điện thoại: +84 915 243 894
 Email: hien.nguyen@viod.vn

Nguyễn Thùy Linh
Trưởng phòng Chuyên môn
 Điện thoại: +84 983 653 762
 Email: linh.nt@viod.vn

VĂN PHÒNG

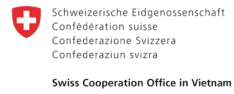
Tại Hà Nội:
 Tầng 7, Tòa nhà Vinaconex Tower
 Số 34 đường Láng Hạ,
 P. Láng Hạ, Q. Đống Đa, Hà Nội

Tại Tp. Hồ Chí Minh:
 Tầng 21, Tòa nhà Vietcombank Tower
 Số 5 Công trường Mê Linh,
 P. Bến Nghé, Q. 1, TP Hồ Chí Minh

Hotline: +84 936 249 697 | **Email:** info@viod.vn | **Website:** http://www.viod.vn



ĐỐI TÁC SÁNG LẬP



THÀNH VIÊN SÁNG LẬP



THÀNH VIÊN DOANH NGHIỆP BẠCH KIM



THÀNH VIÊN DOANH NGHIỆP VÀNG



ĐỐI TÁC HỢP TÁC





Hội đồng bình chọn VLCA 2024 | Ngày 16/11/2024



Đại diện các đối tác kỹ thuật đánh giá doanh nghiệp vòng sơ khảo | Ngày 16/11/2024

VIOD – ĐỐI TÁC KỸ THUẬT ĐỘC LẬP, CHUYÊN NGHIỆP VÀ TIN CẬY CỦA CUỘC BÌNH CHỌN DOANH NGHIỆP NIÊM YẾT VIỆT NAM (VLCA)

2024 đánh dấu năm thứ hai liên tiếp VIOD đồng hành cùng Cuộc Bình chọn Doanh nghiệp Niêm yết Việt Nam (Vietnam Listed Company Awards – VLCA), với vai trò là đơn vị đánh giá độc lập cho các giải thưởng về Báo cáo Thường niên và Quản trị Công ty trong vòng sơ khảo, cam kết đảm bảo những yêu cầu về tính chuyên môn và chất lượng cao.

1. Con người – Yếu tố nền tảng tạo nên giá trị

VIOD tự hào quy tụ đội ngũ chuyên gia hàng đầu, sở hữu bề dày kinh nghiệm trong lĩnh vực Quản trị Công ty (QTCT). Với nhiều năm quan sát, nghiên cứu và tư vấn cho các doanh nghiệp lớn nhỏ thuộc đa dạng ngành nghề và loại hình, các chuyên gia của VIOD không chỉ nắm rõ quy định pháp luật mà còn thấu hiểu thực tiễn sâu sắc. VIOD luôn nỗ lực hướng thị trường đến việc áp dụng và thực thi các thông lệ QTCT tốt, đóng góp tích cực vào việc nâng cao mặt bằng chất lượng QTCT của Việt Nam.

2. Quy trình đánh giá bài bản và hệ thống

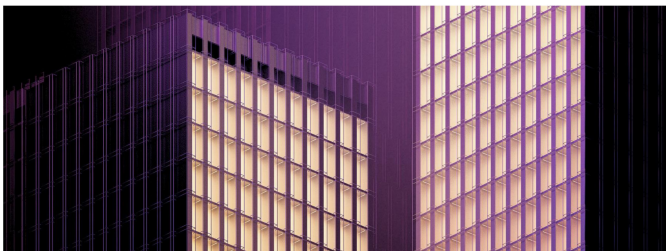
VIOD cùng các đối tác đã thiết lập quy trình đánh giá khoa học, thống nhất phạm vi công việc và tiêu chí đánh giá từ những giai đoạn đầu của dự án, đồng thời tổ chức các hội thảo công bố bộ tiêu chí, giúp doanh nghiệp nắm bắt thông tin và thúc đẩy quá trình áp dụng vào thực tiễn. Quy trình kiểm soát chất lượng được thực hiện qua nhiều vòng: từ đánh giá độc lập, đánh giá chéo đến soát xét, so sánh và đối chiếu với kết quả các năm trước. Điều này đảm bảo mọi biến động được giải thích rõ ràng, dẫn đến kết quả đánh giá đạt tính chính xác và chất lượng cao.

3. Lập báo cáo và đánh giá tổng thể

Với kinh nghiệm là đối tác kỹ thuật của cả hai chương trình đánh giá QTCT: Cuộc bình chọn Doanh nghiệp Niêm yết (VLCA) và Thẻ điểm Quản trị Công ty ASEAN (ASEAN Corporate Governance Scorecard – ACGS), VIOD tận dụng chuyên môn, thực hiện những phân tích cụ thể nhằm so sánh mặt bằng chất lượng QTCT Việt Nam với khu vực. Dựa trên các tiêu chuẩn như ACGS và OECD, VIOD không chỉ cung cấp những đánh giá chính xác mà còn đề xuất các khuyến nghị chiến lược để giúp doanh nghiệp cải thiện và thu hẹp khoảng cách thực hành QTCT của các doanh nghiệp niêm yết Việt Nam với khu vực. Báo cáo tổng hợp của VIOD được đánh giá là tài liệu giá trị, mang tính định hướng cho doanh nghiệp Việt Nam.

**BÁO CÁO ĐÁNH GIÁ VỀ QUẢN TRỊ CÔNG TY
CHO DOANH NGHIỆP NIÊM YẾT
2024**

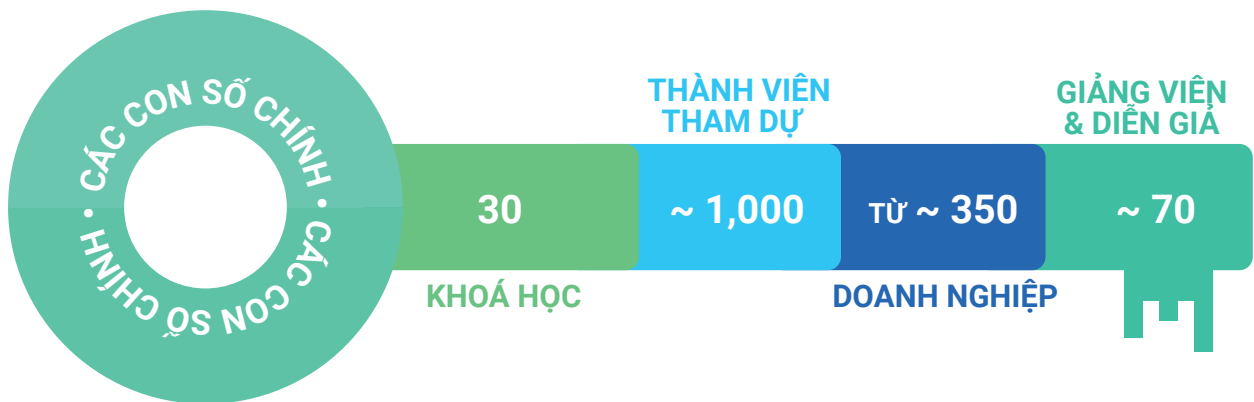
Xem toàn bộ **Báo cáo đánh giá về Quản trị Công ty
cho Doanh nghiệp Niêm yết Việt Nam 2024** tại:



HÀNH TRÌNH 30 DCPS: ĐỊNH DANH VÀ KIẾN TẠO GIÁ TRỊ NGƯỜI & NGHỀ QUẢN TRỊ CÔNG TY



Chương trình Chứng nhận Thành viên Hội đồng Quản trị #30 (DCP30) | Ngày 21-23/11/2024



Chương trình Chứng nhận Thành viên Hội đồng Quản trị (Director Certification Program – DCP) là khoá đào tạo chất lượng cao về Quản trị Công ty duy nhất tại Việt Nam do VIOD tổ chức, với sự hỗ trợ kỹ thuật từ Tổ chức Tài chính quốc tế (IFC) và Cục Kinh tế Liên bang Thụy sĩ (SECO). Tháng 11 năm 2024, VIOD đã chạm đến cột mốc 30 khoá DCP, đánh dấu hành trình phát triển mạnh mẽ của VIOD với vai trò và sứ mệnh thúc đẩy việc áp dụng và thực thi các chuẩn mực và thông lệ tốt nhất về Quản trị Công ty (QTCT) tích hợp ESG cho các doanh nghiệp tại Việt Nam.

Quét mã QR để cập nhật thêm thông tin về các chương trình, sự kiện sắp tới của VIOD



30 khoá DCP với gần 1,000 thành viên tham dự đã chính thức định hình một cộng đồng vững mạnh, bao gồm những cá nhân có quan tâm đến QTCT, có vai trò tạo tác động đến hệ sinh thái QTCT và thực hành QTCT ở các doanh nghiệp với nhiều lĩnh vực ngành nghề khác nhau. Đây không chỉ là những dấu ấn về sự gắn kết và học hỏi, mà còn là minh chứng cho sự cam kết và nỗ lực không ngừng của mạng lưới DCP nhằm hướng đến một hệ sinh thái QTCT minh bạch, hiệu quả và bền vững hơn.

Tại sự kiện đặc biệt Member Networking tháng 11, với tư cách là cựu học viên DCP và Chương trình Chuyên sâu về Ủy ban Kiểm toán (Audit Committee Master Program – ACMP), Ông Nguyễn Văn Thiên, Chủ tịch HĐQT, Công ty Cổ phần - Tổng Công ty Nước - Môi trường Bình Dương (BIWASE), đã có những chia sẻ vô cùng ý nghĩa tới các thành viên tham dự. Ông nhấn mạnh rằng những kiến thức và thảo luận chuyên sâu từ các khóa đào tạo của VIOD không chỉ giúp ông củng cố năng lực quản trị mà còn tạo nền tảng vững chắc để ứng dụng vào thực tiễn. Điều này hỗ trợ ông đưa ra những chỉ đạo chiến lược đúng đắn, khuyến khích đội ngũ nhân viên tuân thủ và thực hành các thông lệ QTCT tốt, qua đó xây dựng một văn hóa doanh nghiệp bền vững, nâng cao hiệu quả hoạt động và gia tăng giá trị lâu dài cho cổ đông.

VIOD xin bày tỏ lời tri ân sâu sắc tới các anh chị giảng viên và diễn giả đầy cam kết và tâm huyết đã chia sẻ kinh nghiệm thực tiễn và kiến thức về QTCT qua 30 khoá học, tạo nên chất lượng và giá trị cao của DCP. VIOD cũng trân trọng và tri ân tới các đối tác đồng hành: BIWASE, PVTrans, Tập đoàn PAN đã cùng tạo nên thành công của sự kiện Member Networking tháng 11 - Dấu ấn 30 DCPs.



Sự kiện Member Networking tháng 11 | Ngày 22/11/2024

CHƯƠNG TRÌNH KẾT NỐI & TIỆC TỐI CAO CẤP CÙNG CỰU PHÓ THỦ TƯỚNG ĐỨC GỐC VIỆT PHILIPP RÖSLER: “KHÁM PHÁ CƠ HỘI PHÁT TRIỂN KINH DOANH Ở CHÂU ÂU CHO DOANH NGHIỆP VIỆT NAM”

Tối ngày 24/10/2024, VIOD đã tổ chức Chương trình kết nối & Tiệc tối cao cấp cùng Cựu Phó Thủ tướng Đức gốc Việt Philipp Rösler với chủ đề “Khám phá Cơ hội Phát triển Kinh doanh ở châu Âu cho Doanh nghiệp Việt Nam”. Chương trình diễn ra với phần chia sẻ của Tiến sĩ Philipp Rösler, cùng với đó là các chuyên gia tài chính cao cấp đến từ châu Âu: Tiến sĩ Trần Bảo Toàn, Chủ tịch kiêm Giám đốc Điều hành, Quỹ PAVO Capital; Ông Patrick Phillot, Giám đốc Điều hành, Tập đoàn Boesiger; và Ông Harald Fischl, Nghị sĩ Quốc hội Áo. Các diễn giả hàng đầu đã mang đến những góc nhìn độc đáo và phân tích toàn diện về các yếu tố chính trị toàn cầu, mở ra cơ hội tiếp cận đầu tư tại châu Âu và khám phá tiềm năng mới trong môi trường kinh doanh quốc tế.

Sự kiện này tiếp nối thành công của Lễ ra mắt Câu lạc bộ Chủ tịch Hội đồng Quản trị (Chair Club) diễn ra trong khuôn khổ Hội nghị “Tăng cường Năng lực Quản trị Công ty cho các Doanh nghiệp Niêm yết” ngày 03/07/2024. Đây là hoạt động đầu tiên của Chair Club, với mục tiêu giúp các Chủ tịch HĐQT và lãnh đạo cấp cao của các doanh nghiệp Việt Nam mở rộng mạng lưới, chia sẻ những tầm nhìn chiến lược. Sự kiện được tổ chức với sự đồng hành của các đối tác: Quỹ PAVO Capital và Công ty Cổ phần Nhựa Thiếu niên Tiền phong (NTP).



Các thành viên tham dự Chương trình kết nối & Tiệc tối cao cấp | Ngày 24/10/2024

ĐẠI DIỆN VIOD THAM GIA CHIA SẺ TẠI HỘI NGHỊ DOANH NGHIỆP THƯỜNG NIÊN 2024 CỦA SỞ GIAO DỊCH CHỨNG KHOÁN HÀ NỘI (HNX)



Bà Nguyễn Minh Hiền, Giám đốc Chuyên môn VIOD,
trình bày tại Hội nghị | Ngày 08/11/2024

Ngày 08/11/2024, Sở Giao dịch Chứng khoán Hà Nội (HNX) đã tổ chức Hội nghị Doanh nghiệp thường niên 2024 nhằm tổng kết hoạt động năm yết và thúc đẩy các thông lệ Quản trị Công ty tốt. Đại diện từ VIOD, Bà Nguyễn Minh Hiền, Giám đốc Chuyên môn, đã đưa ra những phân tích và đánh giá toàn diện về chất lượng công bố thông tin hiện nay của các Doanh nghiệp Niêm yết (DNNY) và Doanh nghiệp UPCoM tại Việt Nam, đồng thời nhấn mạnh các trọng tâm cần cải thiện bao gồm các vấn đề liên quan đến Quyền cổ đông, Trách nhiệm của Hội đồng Quản trị và Vai trò của các bên hữu quan.

VIOD ĐỒNG HÀNH CÙNG VIETNAM ESG CHALLENGE 2024

Tại Cuộc thi Quản trị Công ty hướng tới Phát triển Bền vững - Vietnam ESG Challenge 2024, VIOD đã vinh dự tham gia với tư cách là đối tác đồng hành và là thành viên Ban Giám khảo của vòng thi chung kết đầy kịch tính, được tổ chức vào sáng ngày 01/11/2024 tại Hà Nội và 03/11/2024 tại TP. Hồ Chí Minh. Sự tham gia của VIOD không chỉ nhằm mục tiêu đánh giá mà còn đóng góp tích cực vào các chương trình giáo dục giúp nâng cao kiến thức về Quản trị Công ty tích hợp ESG và Phát triển Bền vững cho thế hệ trẻ, đặc biệt thông qua sự hợp tác chặt chẽ với mạng lưới các trường đại học trong nước.



Ban Giám khảo vòng chung kết
Vietnam ESG Challenge 2024 | Ngày 01/11/2024



PHẦN I

ĐẦU TƯ VÀO

QUẢN TRỊ CÔNG TY:

VÌ SAO CẦN?



1. QUẢN TRỊ CÔNG TY: THỰC HÀNH TỐT HOẶC RỜI CUỘC CHƠI!

Ông Darryl Dong

Cán bộ văn phòng quốc gia kiêm Trưởng đại diện văn phòng IFC tại Thành phố Hồ Chí Minh

Quản trị Công ty trong bối cảnh kinh doanh biến động

“Quản trị Công ty” (QTCT) là gì? Nói một cách đơn giản, đó là một hệ thống các quy tắc, thực hành, và quy trình được thiết lập nhằm định hướng và kiểm soát hoạt động của một doanh nghiệp. Nó đề cập đến cách thức mà công ty được quản trị và mục đích của việc quản trị đó. QTCT giúp xác định rõ ai là người có thẩm quyền, ai chịu trách nhiệm, và ai sẽ đưa ra các quyết định quan trọng. QTCT có ý nghĩa hết sức quan trọng đối với sự phát triển của công ty và chắc chắn rằng *thị trường đang đổi theo mỗi bước đi của chúng ta*. Cảnh cổng đến với những chuẩn mực, thông lệ quản trị quốc tế tốt chỉ mới được hé mở tại thị trường của chúng ta.

“Tương lai giờ đây không còn như chúng ta đã từng tưởng tượng. “Câu nói này đã được các thế hệ trước nhắc đến, nhưng nó vẫn hoàn toàn đúng với ngày hôm nay. Không còn tồn tại khái niệm “kinh doanh như thường lệ” vì môi trường kinh doanh hiện nay không còn như cũ. Trong một thế giới đang không ngừng biến động, chúng ta buộc phải suy nghĩ và hành động khác đi. Là những nhà lãnh đạo doanh nghiệp, chúng ta cần vượt lên mọi giới hạn mà người khác từng nghĩ là bất khả thi. Chúng ta phải hành động quyết liệt hơn, mạnh mẽ hơn, nhanh chóng hơn, và hiệu quả hơn. Nếu muốn trở thành người tiên phong thực sự, chúng ta không thể “dậm chân tại chỗ.” Nếu muốn trở thành đối thủ thực sự, chúng ta không thể làm những việc đơn giản, quen thuộc. Albert Einstein đã từng nhấn mạnh rằng: “Đừng mong chờ kết quả mới nếu bạn cứ lặp đi lặp lại cách làm cũ.” Trong bối cảnh một thế giới mới đầy thử thách, chúng ta cần tạo ra những thành tựu đột phá. Chúng ta sẽ làm mọi thứ khác biệt, không chỉ vì sự phát triển của doanh nghiệp mình mà còn vì tương lai của đất nước. Tương lai là điều mà chúng ta sẽ định hình, và là những người lãnh đạo, *chính chúng ta sẽ kiến tạo nên tương lai ấy*.”

Vậy nên, chúng ta cần hành động, và hành động đầu tiên chính là QTCT hiệu quả. *QTCT ngày nay đã trở thành “đơn vị tiền tệ toàn cầu”, vượt xa giá trị đơn thuần của đồng tiền.* QTCT là một tài sản vô hình có giá trị mà mọi người đều công nhận và tin tưởng để trao đổi. Đồng thời, đó cũng là nền tảng cho danh tiếng doanh nghiệp, sự công nhận của thị trường, và giá trị công ty. Ngày nay, các nhà đầu tư không chỉ chú trọng đến hiệu quả tài chính, mà còn tìm kiếm những đối tác có nền tảng quản trị vững chắc để quản lý rủi ro, giảm thiểu chi phí, giữ chân nhân tài, và tăng cường mối quan hệ với các bên hữu quan. QTCT không chỉ đơn thuần là một yêu cầu pháp lý hay một thủ tục hình thức, mà là nền tảng cho thành công bền vững, tạo dựng sự tin cậy và giá trị lâu dài. Chúng ta cần hành động với sự quyết tâm và kiên trì trong việc thúc đẩy QTCT tốt. *Không thể làm ít hơn được.*

Quản trị Công ty tốt là một lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp

Vì sao QTCT tốt lại trở nên quan trọng hơn bao giờ hết đối với doanh nghiệp trong một thế giới mới? Trước hết, QTCT hiệu quả giúp tạo dựng niềm tin. Trong thời đại mà tin giả, thông tin sai lệch và xuyên tạc tràn lan, thị trường đòi hỏi sự minh bạch và trách nhiệm giải trình cao hơn nữa. Ngoài ra, QTCT tốt giúp giảm thiểu rủi ro thông qua các quy trình chặt chẽ và cơ chế tự đánh giá. Ví dụ, một Hội đồng Quản trị (HĐQT) đa dạng và độc lập không chỉ đảm bảo tuân thủ quy định, mà còn bảo vệ doanh nghiệp khỏi những sai lầm và rủi ro tiềm ẩn. Các HĐQT có thành viên với đa dạng kinh nghiệm sẽ mang đến những góc nhìn đa chiều, từ đó tạo ra các giải pháp sáng tạo và cân nhắc kỹ lưỡng hơn. Một khung quản trị vững chắc đảm bảo rằng các hoạt động kinh doanh được tiến hành một cách đạo đức và minh bạch. Điều này không chỉ giúp doanh nghiệp giảm thiểu chi phí mà còn gia tăng giá trị. Thực vậy, *QTCT tốt chính là kinh doanh tốt*.

QTCT tốt chính là nền tảng giúp doanh nghiệp trụ vững trước thử thách của thời gian, trở nên bền bỉ,

sáng tạo và linh hoạt. QTCT tốt định hình nên dấu ấn di sản mà doanh nghiệp muốn để lại cho tương lai. Nó giúp doanh nghiệp thích ứng với những yêu cầu và hành vi thay đổi không ngừng của thị trường. Nó xây dựng một văn hóa doanh nghiệp nơi đạo đức song hành cùng hiệu quả hoạt động, nơi mỗi nhân viên hiểu rõ tầm quan trọng của mình và đóng góp tích cực, nơi thành công không chỉ được đo lường bằng lợi nhuận mà còn bằng những tác động tích cực đến cộng đồng và môi trường. Khi thực hành quản trị tốt, công ty sẽ thu hút nhân viên tài năng, khách hàng trung thành, nhà đầu tư uy tín, nhà cung cấp chất lượng và sự ủng hộ từ cộng đồng. QTCT tốt tạo ra những khoản đầu tư thông minh và bền vững. Nó giống như một bộ quy tắc ứng xử-một biểu tượng danh dự mà không thể mua được, chỉ có thể đạt được thông qua cam kết và hành động thực tế. Đây là vinh dự có thể thay đổi cục diện, ảnh hưởng đến cả thị trường. Vì vậy, *hãy thực hành QTCT hoặc rời cuộc chơi.*

QTCT thúc đẩy hiệu quả hoạt động và mang lại lợi thế cạnh tranh, đặc biệt khi người tiêu dùng ngày càng mong muốn sản phẩm và thương hiệu phản ánh giá trị và lý tưởng của họ. Những công ty ưu tiên thực hành đạo đức và có giá trị cao thể hiện cam kết với đạo đức, phát triển bền vững và trách nhiệm. Điều này không chỉ thu hút khách hàng uy tín hàng đầu mà còn lôi cuốn nhân tài toàn cầu xuất sắc. Để đạt được tham vọng của công ty, chúng ta cần “nói đi đôi với làm” trong quản trị. Chúng ta phải cho thế giới thấy rằng chúng ta khao khát hợp tác và xứng đáng với sự tin cậy của họ. Nếu chúng ta muốn để lại di sản bền vững cho thị trường và xây dựng những doanh nghiệp trách nhiệm và đáp ứng kỳ vọng, thì hãy bước qua cánh cổng QTCT. *Hãy mở cánh cổng đó ra.*

Đón nhận QTCT tốt vì một tương lai tốt đẹp hơn

Trách nhiệm giải trình và truyền thông là những yếu tố then chốt trong QTCT. Hãy đảm bảo rằng các vai trò và trách nhiệm được phân định rõ ràng. Khuyến khích các cuộc thảo luận cởi mở về hiệu quả hoạt động và nguyên tắc, đồng thời duy trì tinh thần tự chịu trách nhiệm về hành động của mình và yêu cầu mọi người làm tương tự. Làm gương trong quản trị rủi ro và thúc đẩy tuân thủ. Hỗ trợ các thực hành bền vững, khuyến khích đối thoại và tạo điều kiện để nhân viên bày tỏ ý kiến mà không lo sợ hay chịu ảnh hưởng thiên vị. Cuối cùng, hãy lắng nghe tiếng nói của mọi người và cả những tín hiệu xa xôi, vì chính tương lai mà họ mang lại khi ngày mai đến.

Hãy để những hành vi đạo đức và trách nhiệm trở thành DNA của doanh nghiệp của bạn. Đặt ra chuẩn mực từ lãnh đạo cấp cao và truyền tải tinh thần đó từ phòng họp đến mọi góc ngách trong tổ chức, và thể hiện các giá trị qua hành động mà không thể bị chỉ trích hay phê phán. Là thành viên HĐQT, bạn đang nắm giữ quyền lực lớn lao. Và quyền lực lớn đi kèm với trách nhiệm lớn. Hãy đón nhận trách nhiệm đó để tạo ra những thay đổi tích cực và khác biệt. Thái độ của bạn sẽ gửi đi thông điệp rõ ràng tới thị trường rằng sự trung thực, công bằng và bình đẳng là những giá trị được coi trọng. Bạn hãy là những tấm gương sáng. *Hãy là những người tiên phong.*

QTCT tốt giúp bạn đối phó hiệu quả với các rủi ro mới, những biến động phức tạp, sự gián đoạn công nghệ, cùng các vấn đề xã hội và môi trường. Hành trình quản trị của công ty bạn bắt đầu từ chính bạn-một thành viên chủ chốt của HĐQT. Nhân viên, Ban Điều hành và cổ đông đều cần đến sự lãnh đạo của bạn. Bạn là người dẫn dắt họ. Hãy nhìn xung quanh để thấy rằng *bạn đang ở trong một cộng đồng xuất sắc.*

Hãy chọn đón nhận QTCT tốt, bởi vì đó chính là tấm vé vàng đưa chúng ta bước vào thế giới đầy thử thách và cơ hội hiện nay. Chúng ta đang đứng trước cánh cổng quản trị và *chính bạn là người có khả năng mở cánh cổng này.* Hãy nhớ rằng, *thị trường đang đổi theo mỗi bước đi của chúng ta.*



2. CHẤT LƯỢNG QUẢN TRỊ CẦN ĐƯỢC ƯU TIÊN HÀNG ĐẦU



Bà Hà Thu Thanh
Chủ tịch HĐQT VIOD

“Nâng cao chất lượng và mặt bằng quản trị công ty là mục tiêu chiến lược quan trọng, cần được ưu tiên hàng đầu hiện nay.”

Mặt bằng chất lượng vẫn ở mức thấp

Khi đề cập tới “mặt bằng áp dụng quản trị công ty” là chúng ta nói đến việc so sánh cấp độ thực hành quản trị công ty (QTCT) của các doanh nghiệp ở Việt Nam với các tiêu chuẩn khu vực ASEAN. Nâng cao chất lượng và mặt bằng QTCT cần được coi là một mục tiêu chiến lược quan trọng và ưu tiên hàng đầu hiện nay. Điều này đã được nêu rõ trong Chiến lược Phát triển thị trường chứng khoán đến năm 2030 được Thủ tướng Chính phủ phê duyệt tại Quyết định 1726/QĐ-TTg ngày 29/12/2023, tại mục 3 “Mục tiêu cụ thể” với nội dung: “Nâng cao chất lượng quản trị công ty niêm yết trên mức bình quân khu vực Đông Nam Á.”

Việc nâng cao chất lượng QTCT đóng vai trò quan trọng không chỉ trong việc thu hút vốn đầu tư của các quỹ đầu tư quốc tế, mà còn tạo nền tảng phát triển bền vững cho chính thị trường chứng khoán Việt Nam, đặc biệt trong bối cảnh Việt Nam đang nỗ lực nâng hạng thị trường chứng khoán từ thị trường cận biên lên thị trường mới nổi. Hiện điểm QTCT ở Việt Nam vẫn ở mức thấp hơn mức bình quân và thấp nhất trong 6 quốc gia ASEAN. Mức điểm gần nhất công bố năm 2022 của Việt Nam là 57,6/130 điểm.

Theo kết quả đánh giá QTCT năm 2024 của Cuộc bình chọn Doanh nghiệp niêm yết Việt Nam (VLCA), điểm số về QTCT của các doanh nghiệp niêm yết (DNNY) đã có những cải thiện đáng kể. Tuy nhiên, theo kết quả đánh giá sơ bộ 2024 Thẻ điểm Quản trị Công ty ASEAN - ASEAN Corporate Governance Scorecard (ACGS), Việt Nam vẫn chưa thể đạt được mức độ trung bình, cần nỗ lực rất lớn của từng DNNY và cộng đồng DNNY.

Tuân thủ là chưa đủ

Viện Thành viên Hội đồng Quản trị Việt Nam (VIOD) là đối tác kỹ thuật cho cả hai chương trình đánh giá QTCT của Việt Nam là VLCA & ACGS. Chúng tôi cho rằng, để nâng cao mặt bằng QTCT, từng doanh nghiệp cần có chiến lược cụ thể và chương trình hành động mạnh mẽ, tập trung để cải thiện chất lượng quản trị của mình.

Việc thực hành QTCT theo tư duy tuân thủ là chỉ làm đúng (không làm sai) là không thể đủ. Từng DNNY cần có tư duy áp dụng các thông lệ tốt, được dẫn dắt bởi các nguyên tắc QTCT tốt (Việt Nam CG Code), vượt lên trên sự tuân thủ để làm đủ và làm tốt nhất QTCT, từ đó, góp phần nâng cao tổng thể mặt bằng chung của Việt Nam.

“Việc thực hành quản trị công ty theo tư duy tuân thủ là chỉ làm đúng (không làm sai) là không thể đủ. Từng doanh nghiệp niêm yết cần có tư duy áp dụng các thông lệ tốt, được dẫn dắt bởi các nguyên tắc quản trị công ty tốt.”

Yếu tố tiên quyết đầu tiên để nâng cao chất lượng QTCT chính là thay đổi nhận thức và tư duy của các nhà lãnh đạo, bao gồm các thành viên Hội đồng Quản trị (HĐQT) và Ban Điều hành (BĐH) của doanh nghiệp. HĐQT phải đảm bảo rằng việc xây dựng và thực hiện chiến lược của doanh nghiệp luôn hướng đến các mục tiêu minh bạch, hiệu quả và bền vững. Để đạt được điều này, cần thiết phải đưa các vấn đề QTCT và yếu tố ESG vào chiến lược phát triển kinh doanh hàng năm. Ví dụ, trong kế hoạch phát triển giai đoạn 2024 - 2025, các doanh nghiệp cần phải có mục tiêu rõ ràng về ESG, với các nội dung cụ thể được bàn luận và giám sát tại các cuộc họp HĐQT.

Đồng thời, nhận thức này cần phải xuyên suốt trong toàn bộ hệ thống điều hành doanh nghiệp, từ cấp HĐQT đến BĐH và các phòng, ban. Việc này đòi hỏi một quá trình lồng ghép có hệ thống các yếu tố QTCT và ESG vào nội dung họp định kỳ của HĐQT và BĐH để đảm bảo tính nhất quán và hiệu quả.

Thêm vào đó, QTCT không chỉ dừng lại ở việc tuyên bố hoặc xây dựng các chính sách trên giấy tờ, mà cần được cụ thể hóa bằng các quy chế và quy trình rõ ràng. Để làm được điều này, hệ sinh thái QTCT phải được xây dựng một cách đồng bộ, gắn với các quy chuẩn và quản trị rủi ro nhằm đảm bảo hiệu quả thực thi. Cấu trúc QTCT cần phải đáp ứng các yêu cầu về tính minh bạch và trách nhiệm giải trình trong việc điều hành doanh nghiệp. Các quy trình cần được xây dựng rõ ràng để đo lường và quản lý rủi ro ở các cấp độ quản lý khác nhau, từ cấp cao nhất đến cấp trung và cấp cơ sở, nhằm đảm bảo QTCT được thực hiện một cách triệt để và nhất quán.

Một khía cạnh khác cũng rất quan trọng trong việc nâng cao chất lượng QTCT là khả năng lập báo cáo tài chính theo chuẩn mực quốc tế (IFRS). Quy định công bố thông tin bằng tiếng Anh không chỉ đơn thuần là dịch từ báo cáo tiếng Việt sang tiếng Anh. Việc công bố thông tin định kỳ, các thông tin quan trọng liên quan đến yêu cầu công bố thông tin cũng cần được chuyển ngữ sang tiếng Anh đồng bộ với tiếng Việt. Điều này không chỉ giúp nâng cao tính minh bạch, mà còn khẳng định sự chuyên nghiệp và nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp trong mắt các nhà đầu tư toàn cầu.

Không những vậy, minh bạch về mặt tài chính cũng là một yếu tố cốt lõi trong QTCT. Việt Nam cần nhanh chóng áp dụng các chuẩn mực báo cáo tài chính quốc tế (IFRS) và các chuẩn mực liên quan đến phát triển bền vững và ESG. Việc này đòi hỏi sự hợp tác chặt chẽ giữa các doanh nghiệp và các cơ quan quản lý nhà nước để đảm bảo rằng các quy chuẩn quốc tế được thực hiện một cách nhất quán và có hệ thống.



Minh bạch về tài chính là một yếu tố cốt lõi trong Quản trị Công ty

Sự minh bạch tài chính không chỉ mang lại lợi thế cho doanh nghiệp trong việc thu hút đầu tư, mà còn tạo nền tảng cho sự phát triển bền vững và tăng cường niềm tin từ phía các cổ đông và các bên liên quan. Việc lập báo cáo tài chính theo IFRS không chỉ giúp các doanh nghiệp Việt Nam nâng cao uy tín, mà còn tạo điều kiện thuận lợi cho việc thu hút các nhà đầu tư quốc tế, mở rộng cơ hội tiếp cận các thị trường mới.

Chính sách nhất quán thúc đẩy Quản trị Công ty theo thông lệ tốt

Để áp dụng thành công các chuẩn mực quốc tế nói trên, sự hỗ trợ chặt chẽ và đồng hành từ các cơ quan quản lý nhà nước là vô cùng cần thiết. Các cơ quan quản lý đóng vai trò quan trọng trong việc đưa ra những chính sách nhất quán và tạo điều kiện thuận lợi để doanh nghiệp có thể tiếp cận và áp dụng các tiêu chuẩn quốc tế một cách hiệu quả.

Đồng thời, việc xây dựng các chương trình đào tạo và nâng cao năng lực về QTCT cũng cần được chú trọng, nhằm cung cấp cho các nhà lãnh đạo doanh nghiệp những kiến thức cần thiết và cập nhật các quy định mới nhất. Điều này không chỉ đảm bảo rằng các doanh nghiệp hiểu rõ các chuẩn mực quốc tế mà còn giúp họ áp dụng chúng một cách chính xác và linh hoạt trong thực tế.

Như vậy, để nâng cao mặt bằng áp dụng QTCT theo các chuẩn mực quốc tế, từng doanh nghiệp Việt Nam cần tập trung thay đổi nhận thức của các nhà lãnh đạo, xây dựng hệ sinh thái quản trị gắn liền với quản trị rủi ro, nâng cao năng lực lập báo cáo tài chính bằng tiếng Anh và áp dụng các thông lệ quốc tế. Đồng thời, sự hỗ trợ từ phía cơ quan quản lý nhà nước thông qua các chính sách nhất quán là yếu tố quan trọng giúp doanh nghiệp thực hiện thành công những cải cách này.







PHẦN II

XU HƯỚNG QUẢN TRỊ CÔNG TY TRONG BỐI CẢNH BIẾN ĐỔI KHÍ HẬU

1. QUẢN TRỊ KHÍ HẬU: TẦM QUAN TRỌNG VÀ Ý NGHĨA ĐỐI VỚI HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ

Trong thế giới ngày nay, khi biến đổi khí hậu đang trở thành mối quan tâm ngày càng lớn, quản trị khí hậu (climate governance) vẫn là một chủ đề cấp bách, mặc dù nhiều Hội đồng Quản trị (HĐQT) chưa chuẩn bị đầy đủ để có thể sẵn sàng đối mặt với vấn đề này.

Quản trị khí hậu là gì? – Dưới góc nhìn của nhà đầu tư, quản trị khí hậu đề cập đến khuôn khổ giám sát có hệ thống và chiến lược đối với các rủi ro, cơ hội và trách nhiệm liên quan đến khí hậu trong các doanh nghiệp.

Quản trị khí hậu bao gồm một loạt các hoạt động, chẳng hạn như thiết lập các chính sách liên quan đến khí hậu, rà soát cấu trúc của HĐQT và các Ủy ban trực thuộc, điều chỉnh các chính sách khuyến khích cho Ban Điều hành để thúc đẩy các thực hành thân thiện với khí hậu, tuân thủ các yêu cầu báo cáo liên quan đến khí hậu, và đặt biến đổi khí hậu là một vấn đề quan trọng trong việc gắn kết với các bên hữu quan.

Một cách toàn diện hơn, quản trị khí hậu bắt đầu từ sự tham gia của HĐQT trong việc phát triển và công bố mục đích của công ty. Điều này được tiếp nối bởi việc thúc đẩy một tư duy nhận thức về khí hậu, đánh giá lại chiến lược kinh doanh, giám sát quản trị rủi ro và kiểm soát, thực hiện công bố thông tin, và tương tác với các bên hữu quan, đồng thời đảm bảo sự phù hợp với các tiêu chuẩn và khuôn khổ toàn cầu, chẳng hạn như các tiêu chuẩn, khuôn khổ được thiết lập bởi Nhóm công tác Công bố Thông tin Tài chính Liên quan đến Khí hậu (TCFD) và Hội đồng Tiêu chuẩn Bền vững Quốc tế (ISSB).

Tại sao quản trị khí hậu lại quan trọng? – Theo Hướng dẫn về Quản trị Khí hậu của Tổ chức Tài chính Quốc tế (IFC), có năm lý do tại sao quản trị khí hậu lại cần thiết:

- **Biến đổi khí hậu mang lại những rủi ro (và cơ hội) không thể bỏ qua.** Báo cáo Rủi ro Toàn cầu 2023 của Diễn đàn Kinh tế Thế giới xác định bốn rủi ro hàng đầu về mức độ nghiêm trọng mà thế giới có thể gặp phải trong mười năm tới là: thất bại trong việc giảm thiểu biến đổi khí hậu; thất bại trong việc thích ứng với biến đổi khí hậu; thiên tai và các sự kiện thời tiết cực đoan; và mất đa dạng sinh học cùng với sụp đổ hệ sinh thái.
- **Biến đổi khí hậu tác động đến rủi ro và cơ hội tài chính.** Theo Diễn đàn Kinh tế Thế giới, “...biến đổi khí hậu là một vấn đề gây ra rủi ro và cơ hội tài chính mà các HĐQT có trách nhiệm phải nghiêm túc giải quyết như bất kỳ vấn đề nào khác của HĐQT.”
- **Áp lực từ các nhà đầu tư ngày càng gia tăng.** Năm 2020, biến đổi khí hậu là mối quan tâm hàng đầu của các nhà đầu tư tổ chức toàn cầu, theo Tổ chức Hợp tác và Phát triển Kinh tế (OECD).
- **Yêu cầu báo cáo khí hậu ngày càng trở nên phổ biến.** Các nhà đầu tư đang yêu cầu thông tin chất lượng cao về các tác động trọng yếu của biến đổi khí hậu đối với các doanh nghiệp mà họ đầu tư.
- **Các vụ kiện tụng liên quan đến biến đổi khí hậu ngày càng tăng mạnh.** Ngày càng có nhiều nhà đầu tư và các bên hữu quan khác đang sử dụng các biện pháp pháp lý để yêu cầu các thành viên HĐQT và Ban lãnh đạo chịu trách nhiệm về hành động hoặc sự thiếu hành động của họ đối với các vấn đề khí hậu trong công tác quản trị, công bố thông tin, quản trị rủi ro và giám sát chiến lược.

Cần thực hành quản trị khí hậu như thế nào? – Chúng ta đều hiểu rằng các doanh nghiệp cần tích hợp các rủi ro và cơ hội liên quan đến khí hậu vào chiến lược kinh doanh, văn hóa và các nguyên tắc cốt lõi của mình. Điều này đặt ra câu hỏi về vai trò của HĐQT. Cụ thể, HĐQT sẽ phải đối mặt với những tác động nào? Làm thế nào để họ hoàn thành trách nhiệm của mình?

Ma trận Tiến triển Quản trị Khí hậu của IFC giúp các doanh nghiệp xác định và giám sát các rủi ro cũng

như cơ hội liên quan đến khí hậu, và dưới đây là các bước mà HĐQT cần đảm bảo:

- **Cam kết:** “Chuẩn mực được đặt ra từ lãnh đạo cấp cao” tạo nên nền tảng để đưa biến đổi khí hậu vào chiến lược và hoạt động của doanh nghiệp, định hình văn hóa, hành vi, thái độ và niềm tin của doanh nghiệp. - *Lãnh đạo cần thể hiện cam kết đạt mục tiêu phát thải ròng bằng 0 và tạo ra văn hóa cần thiết để đạt được mục tiêu đó.*
- **Cơ cấu và chức năng của HĐQT:**- *HĐQT cần tích hợp vấn đề khí hậu vào chiến lược của doanh nghiệp, định hướng và khuyến khích đội ngũ quản lý, đồng thời giám sát công tác quản trị rủi ro khí hậu.*
- **Môi trường kiểm soát:**- *Các hệ thống kiểm soát, chức năng và quản trị rủi ro được tổ chức nhằm phát hiện, quản trị và giám sát rủi ro khí hậu.*
- **Công bố thông tin và minh bạch:**- *Doanh nghiệp cần báo cáo về các rủi ro, cơ hội và tác động liên quan đến khí hậu trọng yếu.*
- **Quyền của cổ đông:**- *Cổ đông cần được tham vấn về các kế hoạch hành động liên quan đến khí hậu và phê duyệt chúng.*
- **Quản trị sự tham gia của các bên hữu quan:**- *Lập bản đồ các bên hữu quan bao gồm các tác động liên quan đến khí hậu trong chuỗi giá trị.*

Tiếp theo – HĐQT nên lập kế hoạch chiến lược cho các đánh giá quản trị khí hậu, tập trung vào việc xác định các khoảng trống và xây dựng lộ trình thực hiện.

Bộ phận kiểm toán nội bộ của doanh nghiệp có thể được giao nhiệm vụ thực hiện đánh giá, miễn là họ có đủ chuyên môn cần thiết. Nếu họ thiếu kỹ năng, doanh nghiệp nên thuê tư vấn độc lập để tiến hành đánh giá ban đầu và chuyển giao kiến thức cho bộ phận kiểm toán nội bộ để tiếp tục thực hiện đánh giá và theo dõi trong tương lai. Thư ký Quản trị Công ty và Giám đốc Phát triển Bền vững (nếu có) đóng vai trò quan trọng trong việc điều phối hợp tác giữa các bên hữu quan trong quá trình này. Cuối cùng, HĐQT nên chia sẻ kết quả đánh giá và lộ trình triển khai với các bên hữu quan của mình.

HĐQT có vị thế đặc biệt để giải quyết vấn đề biến đổi khí hậu khi thực thi trách nhiệm quản trị các rủi ro và cơ hội tài chính của mình.

Tài liệu tham khảo:

Tổ chức Tài chính Quốc tế (IFC). *Ma trận Tiến triển Quản trị Khí hậu*. Tháng 5 năm 2023.

Quản trị Khí hậu

Ma trận Tiến triển của IFC

A. Cam kết về Quản trị Khí hậu (Lãnh đạo, Văn hóa và Mục đích)

<p>1. Thông lệ cơ bản</p>	<p>2. Thông lệ tiến bộ</p>	<p>3. Thông lệ quốc tế tốt</p>	<p>4. Thông lệ dẫn đầu</p>
<p>Thế thức</p>	<ol style="list-style-type: none"> Nhận thức về tác động và cam kết hành động nhằm thích ứng và giảm thiểu biến đổi khí hậu và/hoặc các chính sách bằng văn bản giải quyết vấn đề biến đổi khí hậu. Tuân thủ luật pháp, quy định và quy tắc liên quan đến khí hậu của quốc gia, nếu có, và cam kết hành động nhằm thích ứng và giảm thiểu biến đổi khí hậu. 	<ol style="list-style-type: none"> Ảnh hưởng của tác động, rủi ro, và cơ hội đáng kể liên quan đến khí hậu được lồng ghép trong mô hình kinh doanh, chiến lược, kế hoạch tài chính, và công tác hoạch định của Công ty.¹ Ban Điều hành (BĐH) đánh giá và quản lý mức độ trọng yếu trong ngắn, trung và dài hạn của các rủi ro và cơ hội liên quan đến khí hậu tương xứng với mức độ trọng yếu của biến đổi khí hậu đối với Công ty. 	<ol style="list-style-type: none"> Mô hình kinh doanh của Công ty được lồng ghép nội dung thích ứng và giảm thiểu biến đổi khí hậu.
<p>Bộ Quy tắc Đạo đức và Văn hóa</p>	<ol style="list-style-type: none"> Bộ quy tắc ứng xử, đạo đức hoặc chính sách khác của Công ty ngăn chặn việc Công ty tham gia các hoạt động vận động hành lang và trở thành thành viên của các tổ chức phủ nhận biến đổi khí hậu. 	<ol style="list-style-type: none"> Bộ quy tắc ứng xử, đạo đức hoặc chính sách khác của Công ty có điều khoản tận dụng sức mua của Công ty để tác động đến những chuyển dịch hướng đến chuỗi cung ứng carbon thấp, có cân nhắc đến việc giảm phát thải khí nhà kính (KNK) trong vòng đời sản phẩm. 	<ol style="list-style-type: none"> Bộ quy tắc ứng xử hoặc chính sách khác của Công ty có những cân nhắc rõ ràng về trách nhiệm, trung thành, và cân trọng cần thiết liên quan đến thích ứng và giảm thiểu biến đổi khí hậu.
<p>Cán bộ được chỉ định hoặc Chức năng</p>	<ol style="list-style-type: none"> Cán bộ được chỉ định rà soát những rủi ro và cơ hội liên quan đến khí hậu trong phạm vi các chức năng nội bộ của Công ty. 	<ol style="list-style-type: none"> Cán bộ được chỉ định và soát tạo về thích ứng và giảm thiểu biến đổi khí hậu và được chỉ định là đầu mối liên quan đến vấn đề khí hậu hoặc tương đương. 	<ol style="list-style-type: none"> Cán bộ được chỉ định và soát tạo về thích ứng và giảm thiểu biến đổi khí hậu và được chỉ định là đầu mối liên quan đến vấn đề khí hậu hoặc tương đương.

¹ Tham khảo Chuẩn mực Công bố Thông tin Bền vững của Chuẩn mực Báo cáo Tài chính Quốc tế (IFRS) (IFRS S1 Công bố Thông tin Chung Liên quan đến Phát triển Bền vững và IFRS2 Công bố Thông tin Liên quan đến Khí hậu) và Báo cáo Hiện trạng (Chiến lược) Triển khai 2022 của Nhóm công tác về Công bố Thông tin Tài chính Liên quan đến Khí hậu (TCFD), sau đây gọi là "Chiến lược Thực hiện TCFD," được cung cấp tại: <https://assets.bbhub.io/company/sites/60/2022/10/2022-TCFD-Status-Report.pdf>.

1. Thông lệ cơ bản	+	2. Thông lệ tiến bộ	+	3. Thông lệ quốc tế tốt	+	4. Thông lệ dẫn đầu
Ghi nhận²		<p>3. Được công nhận rộng rãi là những Công ty đi đầu cấp quốc gia trong lĩnh vực thích ứng và giảm thiểu biến đổi khí hậu.</p>		<p>5. Được công nhận rộng rãi là công ty đi đầu cấp khu vực trong lĩnh vực thích ứng và giảm thiểu biến đổi khí hậu và trung hòa carbon.</p> <p>6. Các chỉ số và mục tiêu liên quan đến khí hậu, có tính định lượng nếu có thể và dựa trên các phương pháp được chấp nhận, được thiết lập và công bố công khai.³</p> <p>7. Các mục tiêu khí hậu phát thải ròng bằng "0" được thông qua và/hoặc Công ty là thành viên của sáng kiến phát thải ròng bằng "0" được quốc tế công nhận.</p> <p>8. Có được chứng nhận phát triển bền vững theo ngành, lĩnh vực, cụ thể nhằm thích ứng và giảm thiểu biến đổi khí hậu.</p>		<p>4. Được công nhận là công ty đi đầu trên toàn cầu về thích ứng, giảm thiểu biến đổi khí hậu và trung hòa carbon.</p>

B. Cơ cấu và Chức năng của Hội đồng Quản trị

1. Thông lệ cơ bản	+	2. Thông lệ tiến bộ	+	3. Thông lệ quốc tế tốt	+	4. Thông lệ dẫn đầu
Các Ủy ban⁴		<p>1. Thành lập ủy ban có vấn không chính thức hoặc theo vụ việc bao gồm các chuyên gia nội bộ và độc lập bên ngoài về biến đổi khí hậu hoặc các yếu tố liên quan đến khí hậu được lồng ghép trong trách nhiệm của các ủy ban đã thành lập.</p> <p>2. Hội đồng Quản trị (HĐQT) và các ủy ban sử dụng các bộ phận nội bộ (đặc biệt là kiểm toán nội bộ và rủi ro) và chuyên gia nội bộ để tích hợp các rủi ro và cơ hội liên quan đến khí hậu.</p>		<p>3. Thông lệ quốc tế tốt</p>		<p>4. Thông lệ dẫn đầu</p> <p>1. Ủy ban trực thuộc HĐQT chịu trách nhiệm giám sát rủi ro và cơ hội liên quan đến khí hậu (bao gồm phần lớn các thành viên HĐQT không điều hành, kể cả Chủ tịch HĐQT).</p>

² Ghi nhận đạt thông lệ dẫn đầu dựa trên hồ sơ và mục tiêu hành động về biến đổi khí hậu chung của Công ty, vượt trên các chuẩn mực về quản trị khí hậu.
³ Các phương pháp này bao gồm nhưng không giới hạn ở Quy tắc Khí Nhà Kính (Greenhouse Gas Protocol) và Sáng kiến Mục tiêu dựa trên Khoa học (SBTi).
⁴ Các thông lệ của ủy ban về vai trò cụ thể liên quan đến khí hậu được quy định chi tiết trong mục Môi trường Kiểm soát của ma trận.

1. Thông lệ cơ bản	2. Thông lệ tiến bộ	3. Thông lệ quốc tế tốt	4. Thông lệ dẫn đầu
<p>Giám sát giảm thiểu và thích ứng với biến đổi khí hậu</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. HĐQT giám sát để bảo đảm rủi ro và cơ hội liên quan đến khí hậu được xác định và đánh giá. 2. HĐQT được đào tạo về môi trường và xã hội (MT&XH - E&S) nói chung và các rủi ro và cơ hội liên quan đến khí hậu. 3. HĐQT giám sát để bảo đảm rủi ro có/không tham gia các hoạt động vận động hành lang—trực tiếp hoặc thông qua các hiệp hội ngành—để phù hợp biến đổi khí hậu hoặc gây tổn hại cho cuộc chiến chống biến đổi khí hậu. 4. HĐQT giám sát việc BDH: <ul style="list-style-type: none"> (a) xây dựng hệ thống quản lý; (b) phân bổ nguồn lực cần thiết (c) thiết lập ngân sách để xác định và quản lý rủi ro và cơ hội liên quan đến khí hậu, bao gồm việc giám sát phát thải KNK 5. HĐQT thuê tư vấn là chuyên gia về rủi ro và cơ hội liên quan đến khí hậu. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rủi ro và cơ hội liên quan đến khí hậu là những vấn đề thường xuyên được đưa vào chương trình họp của HĐQT.⁵ 2. HĐQT được đào tạo thường xuyên về các rủi ro và cơ hội liên quan đến khí hậu cụ thể cho ngành, lĩnh vực. 3. HĐQT giám sát chiến lược, mô hình kinh doanh, và kế hoạch tài chính trong ngắn, trung, và dài hạn của Công ty, bao gồm việc đánh giá tổng thể và toàn diện về môi trường, xã hội và quản trị (ESG); bao gồm rủi ro và cơ hội liên quan đến khí hậu.⁶ 4. Tối thiểu một thành viên HĐQT có kinh nghiệm giám sát rủi ro và cơ hội liên quan đến khí hậu. 	<ol style="list-style-type: none"> 2. HĐQT giám sát để định hướng mục tiêu phát thải ròng bằng "0" là một phần trong chiến lược của Công ty. 3. HĐQT theo dõi và giám sát tiến độ thực hiện các mục tiêu và chỉ tiêu dựa trên cơ sở khoa học nhằm giải quyết các vấn đề liên quan đến khí hậu, bao gồm thích ứng và giảm thiểu biến đổi khí hậu.⁷ 4. HĐQT giám sát để bảo đảm BDH thiết lập mức giá nội bộ cho carbon để hiểu được biến đổi khí hậu ảnh hưởng đến Công ty như thế nào ở hiện tại và tương lai.⁸ 	<ol style="list-style-type: none"> 5. Chính sách khuyến khích cho HĐQT và BDH được thiết kế để thúc đẩy mục tiêu, chiến lược, và tình huống lâu dài của Công ty; đồng thời, bao gồm các mục tiêu và chỉ số liên quan đến khí hậu trong các chính sách thủ lao, lương thưởng cho HĐQT và BDH nhằm đạt được mục tiêu phát thải ròng bằng "0".
<p>Đánh giá và hiệu quả hoạt động</p>	<ol style="list-style-type: none"> 5. Đánh giá của HĐQT bao gồm việc xem xét các rủi ro và cơ hội liên quan đến khí hậu. 		

⁵ Id.
⁶ Id.
⁷ Tham khảo Chiến lược Thực hiện TCFD.
⁸ Id.

C. Môi trường Kiểm soát Nội bộ, Chức năng Kiểm toán Nội bộ, Quản trị Rủi ro, Tuân thủ



⁹ Viện Kiểm toán Nội bộ Công chúng, Nhóm Khí hậu, "Sự sẵn sàng của các tổ chức cho Biến đổi Khí hậu: Quan điểm của Kiểm toán Nội bộ," 2021.

¹⁰ Id.

¹¹ Id.

1. Thông lệ ESG cơ bản	2. Thông lệ ESG tiến bộ	3. Thông lệ quốc tế tốt	4. Thông lệ dẫn đầu
<p>Quản trị Rủi ro</p>	<p>7. HĐQT giám sát việc xử lý rủi ro liên quan đến khí hậu có được lồng ghép trong khung quản trị rủi ro chung của Công ty hay không và các biện pháp thích ứng có được thực hiện hay không.¹²</p> <p>8. Bộ phận Quản trị Rủi ro định kỳ cập nhật danh mục rủi ro của Công ty đối với rủi ro liên quan đến khí hậu.</p>	<p>6. Rủi ro liên quan đến khí hậu bao gồm rủi ro vật chất và rủi ro chuyển đổi.¹³ HĐQT được cung cấp đánh giá đầy đủ về rủi ro và cơ hội liên quan đến khí hậu đối với các sản phẩm, dịch vụ, phát thải, và đầu chân vật lý của Công ty cũng như tác động tiềm tàng của những rủi ro và cơ hội này đối với tình hình tài chính và chiến lược hiện hữu của Công ty.¹⁴ HĐQT giám sát việc thực hiện đầy đủ các biện pháp giảm thiểu.</p> <p>7. Các khung thời gian ngắn, trung, và dài hạn về rủi ro khí hậu được lồng ghép trong quy trình quản trị rủi ro.</p> <p>8. HĐQT, Ủy ban Quản trị Rủi ro, hoặc ủy ban chuyên trách khác giám sát việc BDH thực hiện phân tích kịch bản hàng năm để đánh giá năng lực chống chịu của Công ty, bao gồm kịch bản về mức tăng nhiệt độ toàn cầu từ 1,5°C - 2°C hoặc thấp hơn.</p>	<p>6. Việc thích ứng và giảm thiểu biến đổi khí hậu được lồng ghép trong khung Quản trị Rủi ro của Công ty.</p> <p>7. HĐQT, Ủy ban Quản trị Rủi ro hoặc Ủy ban chuyên trách khác giám sát việc BDH thực hiện phân tích kịch bản hàng năm để đánh giá năng lực chống chịu của Công ty, bao gồm kịch bản tăng nhiệt độ toàn cầu 2°C hoặc thấp hơn và kịch bản theo chính sách hiện tại.¹⁵</p>
<p>Tuân thủ</p>	<p>9. Chương trình tuân thủ toàn diện được đánh giá hàng năm, và có cơ chế báo cáo vi phạm và hành vi sai trái liên quan đến việc tuân thủ các quy định về khí hậu.</p> <p>10. Bộ phận tuân thủ giám sát việc tuân thủ các chính sách và quy trình về khí hậu và bộ quy tắc đạo đức hoặc ứng xử.</p>	<p>9. HĐQT, BDH và người lao động được đào tạo định kỳ về các vấn đề tuân thủ liên quan đến khí hậu.</p>	<p>8. Chương trình tuân thủ được áp dụng cho nhà thầu, nhà thầu phụ, và nhà cung cấp.</p> <p>9. Các bên hữu quan (ví dụ: nhà thầu, nhà thầu phụ, bên thứ ba, nhà cung cấp, người lao động thuộc chuỗi cung ứng) được đào tạo định kỳ về các chương trình tuân thủ biến đổi khí hậu.</p>

¹² Chuyển thể từ Nguyễn tác 5 trong Quản trị Khí hậu của Diễn đàn Kinh tế Thế giới.

¹³ Tham khảo Alan Meyer, Eleanny Wermecke, và Pippa Black. Khí hậu và Tuân thủ: Bày giờ là Thời điểm Tham gia! Oliver Wyman, 2021, cung cấp tại: <https://www.oliverwyman.com/our-expertise/insights/2021/oct/climate-and-compliance.html#:~:text=Climate%20and%20Compliance&text=The%20time%20to%20engage%20is%20now!&text=Climate%20change%20is%20a%20reality,for%20investments%20in%20climate%20mitigation>. Rủi ro vật chất được định nghĩa là các sự kiện thời tiết nghiêm trọng có thể có tác động trực tiếp đối với tòa nhà hoặc tài sản vật chất khác của Công ty, các bên thứ ba, hoặc các cộng đồng nơi công ty hoạt động, do đó làm thay đổi hoạt động vận hành. Rủi ro chuyển đổi được định nghĩa là rủi ro liên quan đến chuyển đổi nền kinh tế sang phát thải carbon thấp hơn; tài sản có thể phát sinh tổn thất đối với những công ty có mô hình kinh doanh không được xây dựng dựa trên các chiến lược carbon thấp. Những công ty này có thể gặp phải tình trạng gián đoạn kinh doanh và phát sinh chi phí vốn, kiện tụng cao hơn hoặc doanh thu thấp hơn khi chính sách thay đổi và nhu cầu của người tiêu dùng chuyển hướng tới nền kinh tế carbon thấp.

¹⁴ Viện Kiểm toán Nội bộ Công chứng, Nhóm Khí hậu, 2021. "Sự sẵn sàng của tổ chức đối với Biến đổi Khí hậu: Quan điểm của Kiểm toán Nội bộ." 2021. Trang 7-8.

¹⁵ Tham khảo Chiến lược Thực hiện TCFD.

¹⁶ Chuyển thể từ Báo cáo của Viện Kiểm toán Nội bộ Công chứng, Nhóm Khí hậu, "Sự sẵn sàng của tổ chức đối với Biến đổi Khí hậu: Quan điểm của Kiểm toán Nội bộ." 2021. Trang 7-8.

1. Thông lệ ESG cơ bản	2. Thông lệ ESG tiến bộ	3. Thông lệ quốc tế tốt	4. Thông lệ dẫn đầu
Kiểm toán Độc lập		<p>11. HĐQT hoặc ủy ban chịu trách nhiệm giám sát báo cáo phát triển bền vững sẽ giám sát mức độ đảm bảo, ở mức độ đảm bảo có giới hạn hoặc hợp lý, mà đơn vị đánh giá rủi ro liên quan đến khí hậu và tác động tiềm ẩn của những rủi ro này đối với tình hình tài chính.</p>	
Lòng ghép MT&XH và Thích ứng với Biến đổi Khí hậu	<p>11. HĐQT hoặc Ủy ban Phát triển Bền vững giám sát việc BDH thực hiện hành động khác phục những thiếu sót liên quan đến khí hậu.</p>	<p>12. Các hoạt động liên quan đến khí hậu được tích hợp chặt chẽ, hiệu quả, và có hiệu lực để hỗ trợ các mục tiêu chiến lược, kinh doanh và hoạt động, và mục tiêu hỗ trợ kiểm soát.</p> <p>13. Hệ thống Quản lý Môi trường và Xã hội (ESMS) toàn diện được lồng ghép trong khung quản trị rủi ro, và các rủi ro liên quan đến MT&XH và khí hậu là một cấu phần khi thiết lập khẩu vị rủi ro.</p>	
Quản trị Công ty con			<p>10. HĐQT cấp Tập đoàn chịu trách nhiệm phê duyệt chiến lược và chính sách liên quan đến khí hậu của Tập đoàn và giám sát hiệu quả hoạt động và sự phù hợp với tất cả các Công ty con trong Tập đoàn.</p>

D. Công bố Thông tin và Minh bạch



Công bố thông tin liên quan đến khí hậu

¹⁷ Tham khảo Chiến lược Thực hiện TCFD.

¹⁸ Id.

²³ Các tiêu chuẩn được công nhận quốc tế bao gồm nhưng không giới hạn ở Hội đồng Tiêu chuẩn Phát triển Bền vững Quốc tế (ISSB), Sáng kiến Báo cáo Toàn cầu (GRI), CDP, Nhóm công tác về Công bố Tài chính Liên quan đến Khí hậu (TCFD), và Chuẩn mực Báo cáo Phát triển Bền vững Châu Âu (ESRS) ESRS E1 về Biến đổi Khí hậu của Chi thị Báo cáo Phát triển Bền vững Công ty của Liên minh Châu Âu (CSR.D).

²⁴ Id.

²⁵ Nội dung này nên bao gồm phát thải được tài trợ cho các tổ chức tài chính dựa trên phương pháp luận được chấp nhận rộng rãi, như Hợp tác Kế toán Carbon trong Tài chính (PCAF).

1. Thông lệ ESG cơ bản	+	2. Thông lệ ESG tiên bộ	+	3. Thông lệ quốc tế tốt	+	4. Thông lệ dẫn đầu
Đánh giá Trọng yếu		<p>4. Công ty tiến hành đánh giá tính trọng yếu của các vấn đề ESG/Phát triển Bền vững.</p>	<p>9. Công ty tiến hành đánh giá tính rủi ro tài chính, cơ hội, và tác động liên quan đến khí hậu đối với Công ty (tạo ra giá trị doanh nghiệp).²⁸</p>	<p>7. Công bố quy trình và ma trận xác định tính trọng yếu.</p> <p>8. Công bố thông tin về các rủi ro, cơ hội và tác động liên quan đến khí hậu đối với Công ty và tác động của Công ty đối với khí hậu (tính trọng yếu kép, bao gồm tính trọng yếu về tài chính và tác động).²⁹</p>		

E. Đối xử với Cổ đông Thiếu số

1. Thông lệ ESG cơ bản	+	2. Thông lệ ESG tiên bộ	+	3. Thông lệ quốc tế tốt	+	4. Thông lệ dẫn đầu
Quyền biểu quyết		<p>1. Công đồng được tham vấn về kế hoạch hành động chuyển đổi liên quan đến khí hậu.</p>	<p>1. Công đồng biểu quyết về kế hoạch chuyển đổi liên quan đến khí hậu được trình bày tại Đại hội đồng cổ đông thường niên,³⁰ bao gồm cam kết đạt mục tiêu phát thải ròng bằng "0" vào năm 2050 hoặc sớm hơn.</p>			

²² Tham khảo Sáng kiến Lộ trình Chuyển đổi, Báo cáo Tình hình Chuyển đổi, 2021, cung cấp tại: <https://www.transitionpathwayinitiative.org/publications/82.pdf?type=Publication>, Công bố thông tin liên quan đến Khí hậu IFRS S2, Tiêu chuẩn Báo cáo Phát triển Bền vững Châu Âu (ESRS), Dự thảo về Biến đổi Khí hậu E1, quy tắc khí hậu do Ủy ban Chứng khoán và Giao dịch Hoa Kỳ (SEC) đề xuất.

²³ Các tiêu chuẩn được quốc tế công nhận bao gồm nhưng không giới hạn ở Hội đồng Tiêu chuẩn Bền vững Quốc tế (ISSB), Sáng kiến Báo cáo Toàn cầu (GRI), CDP, Nhóm công tác về Công bố Tài chính Liên quan đến Khí hậu (TCFD), và Chuẩn mực Báo cáo Phát triển Bền vững Châu Âu (ESRS) ESRs E1 và Biến đổi Khí hậu của Chi thị Báo cáo Phát triển Bền vững Công ty của Liên minh Châu Âu (CSRD).

²⁴ Id.

²⁵ Nội dung này nên bao gồm phát thải được tài trợ cho các tổ chức tài chính dựa trên phương pháp luận được chấp nhận rộng rãi, như Hopp tác Kế toán Carbon trong Tài chính (PCAF).

²⁶ Tham khảo Chuẩn mực Kiểm toán Quốc tế (ISA) liên quan nhiều nhất đến rủi ro biến đổi khí hậu: 200, 250, 260, 315, 320, 330, 450, 570, 620, 700, 701, 705, 720.

²⁷ Chuẩn mực Quốc tế về Dịch vụ Đảm bảo (ISAE) 3000, ISAE 3410, Dịch vụ Đảm bảo Ngoại Kiểm toán hoặc Đánh giá Thông tin Tài chính Lịch sử (2013) và Dịch vụ Đảm bảo về Báo cáo Khí Nhà Kính (2013).

²⁸ Tham khảo Chiến lược Thực hiện TCFD.

²⁹ Tham khảo Chuẩn mực Báo cáo Phát triển Bền vững Châu Âu (ESRS) ESRs E1 và Biến đổi Khí hậu của Chi thị Báo cáo Phát triển Bền vững Công ty của Liên minh Châu Âu (CSRD), 2022, cung cấp tại: https://www.efrag.org/Assets/Download?assetUrl=%2Fsites%2Fwebpublishing%2FSiteAssets%2FESRS_E1.pdf

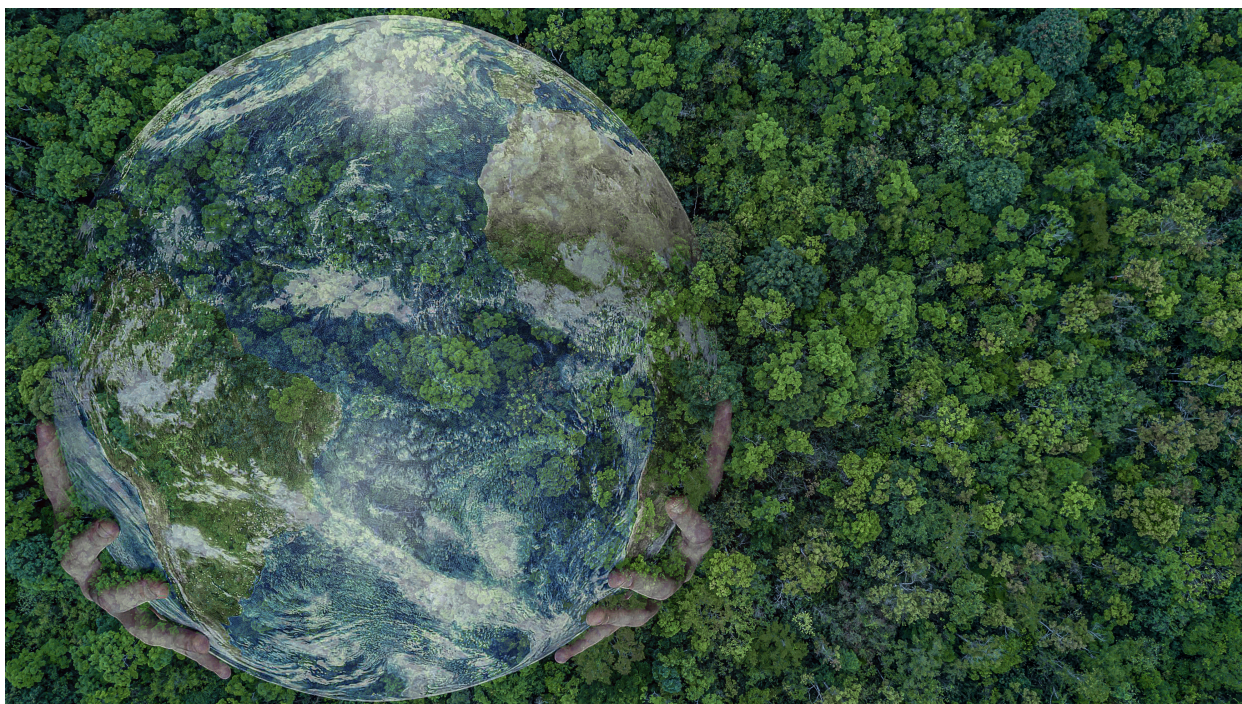
³⁰ Tham khảo CDP, Định hình Hệ thống Tài chính Bền vững, trang 12, 2021, cung cấp tại: https://cdn.cdp.net/cdp-production/cms/policy/briefings/documents/000/005/934/origin/Sustainable_financial_system_2021_-_FINAL_.pdf?1635342705.

F. Quản trị sự Tham gia của các Bên hữu quan

<p>1. Thông lệ ESG cơ bản</p>	<p>2. Thông lệ ESG tiên bộ</p>	<p>3. Thông lệ quốc tế tốt</p>	<p>4. Thông lệ dẫn đầu</p>
<p>Cấp bản đồ các Bên hữu quan</p> <ol style="list-style-type: none"> Lập bản đồ các bên hữu quan có bao gồm tác động liên quan đến khí hậu. 	<ol style="list-style-type: none"> Lập bản đồ các bên hữu quan có bao gồm tác động liên quan đến khí hậu của người lao động theo hợp đồng, người lao động trong chuỗi cung ứng chính và các dự án lân cận. 	<ol style="list-style-type: none"> Sử dụng lăng kính đa dạng, công bằng và hòa nhập khi lập bản đồ các bên hữu quan chịu ảnh hưởng. 	<ol style="list-style-type: none"> Lãnh đạo điều hành cấp cao chịu trách nhiệm về quan hệ với các bên hữu quan thực hiện lồng ghép rủi ro và cơ hội liên quan đến khí hậu trong chiến lược và thiết lập mục tiêu.
<p>Chính sách về sự Tham gia của các Bên hữu quan</p>	<ol style="list-style-type: none"> HQQT duy trì trao đổi và đối thoại thường xuyên với các bên hữu quan như các doanh nghiệp cùng ngành, nhà hoạch định chính sách, cơ quan quản lý, tổ chức xã hội dân sự và nhà đầu tư để khuyến khích chia sẻ các phương pháp đánh giá phát thải KNK và luôn cập nhật về những rủi ro và cơ hội mới nhất liên quan đến khí hậu và các yêu cầu và chuẩn mực theo quy định pháp luật.³¹ 		

³¹ Tham khảo Nguyên tắc 8 trong Quản trị Khí hậu của Diễn đàn Kinh tế Thế giới. Nếu Công ty là một tổ chức tài chính, Công ty phải truyền thông các hoạt động tài chính khi hậu của mình cho các bên hữu quan bên ngoài.

2. QUẢN TRỊ BIẾN ĐỔI KHÍ HẬU VÀ CHỦ TỊCH HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ TRONG TƯƠNG LAI: TĂNG TỐC CHUYỂN ĐỔI HƯỚNG TỚI TƯƠNG LAI PHÁT THẢI THẤP



Các yêu cầu đối với các Hội đồng Quản trị (HĐQT) vẫn tiếp tục tăng cao khi sự bất ổn địa chính trị, sự không chắc chắn về kinh tế, kỳ vọng thay đổi từ các bên liên quan và tốc độ tiến bộ công nghệ ngày càng nhanh tác động đến hoạt động và chiến lược kinh doanh một cách ngày càng mãnh liệt và có sự liên kết chặt chẽ. Hơn nữa, các HĐQT cũng đang phải đối mặt với việc làm sao để cân bằng những yếu tố này trong khi vẫn duy trì sự tập trung vào những ưu tiên chiến lược quan trọng khác như biến đổi khí hậu.

Chủ tịch HĐQT nói rằng khủng hoảng khí hậu là một trong ba ưu tiên hàng đầu giữa vô vàn những ưu tiên kinh doanh và đầu tư cạnh tranh

Trong cuộc khảo sát về sự bền vững của Deloitte đối với các Giám đốc Cấp cao, 42% số người trả lời cho biết biến đổi khí hậu là “một trong ba vấn đề hàng đầu” đối với tổ chức của họ và 61% cho biết họ dự đoán biến đổi khí hậu sẽ tác động đến chiến lược và hoạt động của công ty trong ba năm tới.

Tuy nhiên, các Chủ tịch HĐQT cũng bày tỏ lo ngại rằng việc các công ty đang đối mặt với một số thách thức trước mắt có thể làm chậm hoặc thậm chí đảo ngược tiến trình hành động vì khí hậu. Một số Chủ tịch HĐQT chỉ ra rằng những sáng kiến khí hậu đầu tư là một trong những trở ngại lớn nhất đối với tiến trình này.

Một thách thức khác mà các HĐQT gặp phải trong việc duy trì động lực là khoảng thời gian rất dài liên quan đến các vấn đề khí hậu. Các mục tiêu như giảm phát thải carbon hay chuyển đổi năng lượng có thể mất nhiều năm để thực hiện. Trong nhiều trường hợp, các mục tiêu này có thể không đạt được cho đến khi nhiệm kỳ của Ban Giám đốc hoặc HĐQT kết thúc.

Các Chủ tịch HĐQT chia sẻ về khó khăn trong việc thuyết phục các HĐQT và Ban Giám đốc cam kết vào một thời điểm trong tương lai khi họ có thể không còn giữ các vị trí lãnh đạo đó nữa. Tuy nhiên, một

số Chủ tịch HĐQT xem khoảng thời gian dài như lý do để tích hợp hành động vì khí hậu vào các quyết định chiến lược tổng thể.

Giải quyết thách thức khí hậu đòi hỏi đầu tư dài hạn, đo lường và trách nhiệm giải trình

Nhiều Chủ tịch HĐQT chỉ ra rằng nhu cầu cần xây dựng trách nhiệm và sự minh bạch đối với các bên liên quan, cũng như một khuôn khổ để đo lường hiệu quả của các hành động vì khí hậu trong ngắn, trung và dài hạn. Điều này làm gia tăng kỳ vọng đối với HĐQT trong việc công bố thông tin chất lượng cao về khí hậu và phát triển bền vững nói chung, do đó yêu cầu các HĐQT tăng cường và thực thi giám sát và theo dõi thông tin đã công bố. Tuy nhiên, các Chủ tịch HĐQT nhận thấy rằng không phải hành động vì khí hậu nào cũng có thể mang lại lợi ích kinh doanh, điều này có thể khiến các cuộc thảo luận với các thành viên HĐQT, Ban Giám đốc và nhà đầu tư trở nên khó khăn.

Và những yếu tố kinh tế này cần được xem xét trên tất cả các khoảng thời gian. Nếu không hành động, sẽ có nhiều hậu quả. Báo cáo **Global Turning Point** của Deloitte cho thấy nếu không có những hành động vì khí hậu, nền kinh tế toàn cầu có thể thiệt hại tới 178 nghìn tỷ USD vào năm 2070. Ngược lại, nền kinh tế toàn cầu có thể thu được 43 nghìn tỷ USD trong năm thập kỷ tới nhờ vào việc đẩy nhanh quá trình chuyển đổi để đạt được mục tiêu phát thải ròng bằng không.

Một lý do khác để tích hợp chiến lược khí hậu vào chiến lược kinh doanh là nó thừa nhận rằng hành động khí hậu là một ưu tiên hàng đầu, không phải là một cuộc thảo luận phụ.

Dưới đây là một số ý tưởng của các Chủ tịch HĐQT về cách giúp kết nối chiến lược khí hậu với chiến lược kinh doanh:

- **Ủng hộ các chương trình nghị sự liên quan đến khí hậu.** Các Chủ tịch HĐQT nhấn mạnh tầm quan trọng của việc đưa chiến lược khí hậu vào thảo luận về chiến lược doanh nghiệp. Điều này giúp các HĐQT duy trì sự tập trung vào mục tiêu khí hậu và cho phép họ giám sát hiệu quả hoạt động của Ban Giám đốc.
- **Tích hợp các hành động khí hậu vào từng hoạt động quản lý rủi ro.** Quản lý rủi ro xem xét cả rủi ro và cơ hội, và điều này cũng áp dụng cho các hành động vì khí hậu. Các Chủ tịch HĐQT đặc biệt nhấn mạnh rằng đổi mới sáng tạo có thể song hành với hành động vì khí hậu.
- **Chia nhỏ các cam kết khí hậu dài hạn thành các mục tiêu và hành động ngắn hạn, trung hạn và dài hạn.** Khi các cam kết khí hậu được phân bổ thành các chương trình ngắn hạn trong nhiều năm và gắn liền với mô hình kinh doanh, việc đưa ra các chỉ số đo lường hiệu suất chính của ban quản lý để theo dõi tiến độ sẽ trở nên khả thi. Một chương trình mới có thể được thiết lập, khi một chương trình nhiều năm kết thúc.
- **Ràng buộc các chỉ số hiệu suất chính và lộ trình với chế độ đãi ngộ và lương thưởng của các giám đốc điều hành và quản lý.** Điều này giúp các HĐQT phát triển các mục tiêu khả thi và tham vọng, buộc các giám đốc điều hành có trách nhiệm giải trình với sự minh bạch.

Khi sự nghiêm ngặt trong việc định nghĩa, định lượng và đo lường các mục tiêu khí hậu tăng lên, các HĐQT ngày càng tự tin hơn về thông tin họ nhận được.

Ranh giới giữa HĐQT và giám đốc điều hành về các thách thức khí hậu là gì?

Khi được hỏi về cách tốt nhất để phối hợp với Ban Giám đốc, các Chủ tịch HĐQT nhận xét về tầm quan trọng của đối thoại hiệu quả với Ban Giám đốc dựa trên các giá trị chung. Các Chủ tịch HĐQT cho rằng vai trò của họ là nhắc nhở Ban Giám đốc về những kỳ vọng rộng lớn hơn từ xã hội, cảnh giác với các thông lệ có thể bị xem là “greenwashing” và có thể gia tăng rủi ro kiện tụng, đồng thời hỗ trợ cho quá trình chuyển đổi vì khí hậu.

HĐQT và Ban Giám đốc có thời gian theo dõi khác nhau theo tính chất công việc. Chủ tịch HĐQT có thể tiếp tục củng cố với Ban Giám đốc rằng hành động vì khí hậu sẽ mất nhiều thời gian và có thể liên quan



đến việc đánh đổi để cân bằng nhu cầu ngắn hạn và dài hạn cũng như yêu cầu thay đổi từ các bên liên quan.

Chủ tịch HĐQT cần cung cấp sự giám sát giữa các kỳ vọng của các bên hữu quan

Ngày càng có nhiều bên liên quan, từ nội bộ đến bên ngoài, bao gồm các cơ quan quản lý, nhà đầu tư, nhân viên và khách hàng, tập trung vào các vấn đề liên quan đến khí hậu và yêu cầu các công ty hành động. Một số cổ đông yêu cầu các công ty nỗ lực hơn nữa trong việc giải quyết biến đổi khí hậu và giúp đảm bảo rằng doanh nghiệp có thể duy trì tính cạnh tranh và phát

triển. Nếu bỏ qua các yêu cầu từ các bên liên quan này, các công ty có thể đối mặt với rủi ro về kinh tế, danh tiếng và kiện tụng.

Nơi có quy định rõ ràng hơn, chẳng hạn như ở một số quốc gia châu Âu, các Chủ tịch HĐQT chỉ ra rằng các nhà đầu tư tổ chức như quỹ hưu trí, chủ sở hữu gia đình và hợp tác xã kỳ vọng các công ty mà họ đầu tư vào phải thể hiện sự lãnh đạo trong các cam kết và thành tựu về sự bền vững.

Đối với một số Chủ tịch HĐQT, một trong những thách thức lớn nhất về khí hậu là cách các công ty quản lý quỹ và nhà đầu tư đánh giá doanh nghiệp và cung cấp quyền tiếp cận các hình thức tài chính thông thường và thay thế liên quan đến sự bền vững, chẳng hạn như trái phiếu xanh. Một báo cáo gần đây từ Deloitte và Đại học Tufts cho thấy gần 80% nhà đầu tư được khảo sát hiện có chính sách đầu tư bền vững.

Tuy nhiên, các Chủ tịch HĐQT cũng cho biết nhiều cổ đông chỉ tập trung vào việc đạt được các mục tiêu tài chính ngắn hạn và trung hạn, điều này có thể làm chậm hoặc đẩy lùi các khoản đầu tư vào khí hậu. Thách thức đối với Chủ tịch HĐQT trong việc dẫn dắt các cuộc thảo luận trong HĐQT là giúp doanh nghiệp xây dựng một chiến lược và lý do kinh doanh thuyết phục mà các cổ đông ngắn hạn và dài hạn có thể hiểu và ủng hộ.

Các Chủ tịch HĐQT cho biết nhân viên, mặt khác, là những người ủng hộ mạnh mẽ hành động về khí hậu. Nhân viên thể hiện sự quan tâm lớn đối với chính sách khí hậu và trách nhiệm xã hội rộng hơn của công ty, đặc biệt là các chính sách đạo đức. Trên thực tế, các Chủ tịch HĐQT thường xem nhân viên như những động lực nội bộ thúc đẩy chương trình bền vững của tổ chức. Điều này phù hợp với các nghiên cứu khác của Deloitte Toàn cầu, cho thấy phản ứng của các công ty đối với thách thức khí hậu là yếu tố quan trọng trong việc thu hút và giữ chân nhân tài, đặc biệt là đối với những nhân viên trẻ. Khảo sát của Deloitte Toàn cầu về Gen Z và Millennials năm 2023 cho thấy các thế hệ trẻ này tin rằng doanh nghiệp nên đóng vai trò lãnh đạo trong việc giải quyết các vấn đề xã hội, từ bất bình đẳng đến bền vững môi trường. Biến đổi khí hậu là một trong ba mối quan tâm hàng đầu của cả hai thế hệ, bên cạnh các vấn đề về chi phí sinh hoạt và thất nghiệp. Hơn một nửa trong số họ cho biết họ nghiên cứu tác động môi trường và chính sách của một thương hiệu trước khi nhận việc và gần 40% cho biết họ đã từ chối những nhà tuyển dụng không phù hợp với các quan điểm giá trị của mình.

Trong số các bên liên quan cộng đồng, các thành viên cộng đồng địa phương trong nhiều trường hợp phụ thuộc vào các doanh nghiệp hoạt động gần họ.

Một ấn phẩm từ Diễn đàn Kinh tế Thế giới cho biết, trong khi một số công việc ở một số ngành có thể

bị mất đi trong quá trình chuyển đổi vì khí hậu, nhiều doanh nghiệp kỳ vọng rằng quá trình chuyển đổi này sẽ tạo ra “việc làm rỗng”, nhờ vào “những khoản đầu tư hỗ trợ chuyển đổi xanh cho doanh nghiệp, việc áp dụng rộng rãi các tiêu chuẩn môi trường, xã hội và quản trị (ESG), và chuỗi cung ứng trở nên địa phương hóa hơn, mặc dù sự gia tăng việc làm sẽ bị bù đắp bởi một phần mất việc làm trong mỗi trường hợp”. Tuy nhiên, những thách thức về khí hậu cũng có thể gây ra những hậu quả nghiêm trọng ở các mặt xã hội, kinh tế và môi trường đối với các thành viên cộng đồng. Khi điều này xảy ra, chính phủ và các cơ quan quản lý thường phản ứng thay mặt cộng đồng bằng cách thiết lập các tiêu chí về cách thức các doanh nghiệp có thể đáp ứng.

Trong khi đó, các khách hàng doanh nghiệp, đặc biệt là những khách hàng hoạt động ở các khu vực có quy định môi trường nghiêm ngặt, yêu cầu các nhà cung cấp chứng minh các tiêu chuẩn của họ. Điều này có thể cần thiết để giúp giảm khí thải trong chuỗi giá trị, đặc biệt là khí thải phạm vi 3.

Trong một chương trình “Deloitte Global Boardroom” về niềm tin doanh nghiệp, 61% các thành viên trong HĐQT cho rằng các thách thức về ESG và khí hậu ảnh hưởng đến khả năng xây dựng niềm tin của tổ chức đối với các bên hữu quan, bao gồm cả người tiêu dùng.

Các Chủ tịch HĐQT mà Deloitte đã phỏng vấn áp dụng một số phương pháp hàng đầu sau đây để lãnh đạo hiệu quả giữa các nhóm bên liên quan:

- **Đảm bảo các cuộc đối thoại hai chiều hiệu quả** bằng cách tận dụng các diễn đàn, công cụ và các công bố cần thiết để thu thập và chia sẻ thông tin. Các Chủ tịch HĐQT nhận thức rằng các nhà đầu tư mong đợi thông tin bền vững nhất quán và có thể so sánh trên toàn cầu, như được thể hiện trong các tiêu chuẩn do HĐQT Tiêu chuẩn Bền vững Quốc tế (ISSB) công bố.
- **Tận dụng sự ủng hộ của nhân viên để thúc đẩy chương trình khí hậu.** Việc truyền đạt các mục tiêu và thành tựu với nhân viên có thể giúp xây dựng thương hiệu và thu hút, giữ chân nhân tài.
- **Tìm hiểu và tập trung vào các thách thức cụ thể mà các nhà đầu tư đang quan tâm.** Các Chủ tịch HĐQT cho biết họ hỏi các nhà đầu tư về tầm nhìn dài hạn của họ và sự tham gia của họ vào các thách thức về khí hậu.
- **Tương tác với các bên liên quan để xây dựng mối quan hệ quan trọng đối với sự thành công lâu dài.** Các Chủ tịch HĐQT cho biết việc tương tác và truyền thông với các bên liên quan đòi hỏi việc phải thấu hiểu các quan điểm và đôi khi phải ưu tiên chứ không chỉ cân bằng, các lợi ích khác nhau của họ và cân nhắc chúng với các mục tiêu chương trình khí hậu của tổ chức.

Các HĐQT cần theo kịp các quy định ngày càng đổi mới và mở rộng

Khi các cơ quan quản lý yêu cầu thông tin chi tiết hơn và bao quát hơn trong các yêu cầu công bố, vai trò chính thức của HĐQT trong việc chuẩn bị các báo cáo liên quan đến khí hậu đang gia tăng.

Hội đồng Tiêu chuẩn Bền vững Quốc tế (ISSB), với mục tiêu xây dựng cơ sở toàn cầu cho thông tin bền vững nhất quán và có thể so sánh liên quan đến các thị trường vốn, đã ban hành các tiêu chuẩn xây dựng và phát triển bền vững dựa trên Khung công bố thông tin tài chính liên quan đến khí hậu (TCFD), và một số khu vực như Vương quốc Anh đã bắt đầu tham vấn về việc có nên yêu cầu áp dụng các tiêu chuẩn này không. Hội đồng Bình ổn Tài chính (FSB) đã nhận ra các tiêu chuẩn của ISSB nên phục vụ như một khuôn khổ toàn cầu cho các công bố bền vững và thông báo rằng họ sẽ chuyển việc giám sát các công bố liên quan đến khí hậu từ Nhóm công tác Công bố Tài chính Liên quan đến Khí hậu, một nhóm đã hoàn thành nhiệm vụ và giải thể, sang Quỹ IFRS từ năm 2024. Ở châu Âu, việc ban hành Chỉ thị Báo cáo Phát triển Bền vững của Doanh nghiệp (CSRD) đã chứng kiến việc gia tăng nhanh chóng số lượng công bố mà nhiều công ty phải báo cáo về tiến trình bền vững của họ.

Tại Hoa Kỳ, vào tháng 3 năm 2024, Ủy ban Chứng khoán và Giao dịch (SEC) đã thông qua các quy định yêu cầu các công ty đăng ký công bố một số thông tin liên quan đến khí hậu trong các báo cáo thường niên và các bản khai đăng ký.

Mặc dù một số khu vực hiện tại có ít quy định hơn đang được phát triển, các Chủ tịch HĐQT cảnh báo không nên có thái độ chờ đợi. Các công ty được tổ chức hoặc có trụ sở tại các khu vực chưa yêu cầu công bố liên quan đến khí hậu không nhất thiết được miễn nghĩa vụ công bố vì một số quy định có phạm vi ảnh hưởng ngoài lãnh thổ. Ví dụ, CSRD áp dụng các yêu cầu báo cáo đối với các thực thể không thuộc Liên minh Châu Âu có hoạt động đáng kể trong EU.

Hơn nữa, quy định cũng có thể mang lại cơ hội để khai thác các lợi ích tiềm năng, từ mức độ gia tăng đến mức độ chuyển biến, khi được tiếp cận một cách toàn diện. Những lợi ích này có thể bao gồm minh bạch dữ liệu và chuỗi cung ứng cũng như những động lực đổi mới.

Với sự gia tăng các yêu cầu báo cáo và nhận thức về các rủi ro và cơ hội liên quan đến khí hậu, Ủy ban Kiểm toán đóng một vai trò quan trọng. Nhiều thay đổi đã diễn ra kể từ khi Deloitte Toàn cầu phát hành **The Audit Committee Frontier: Addressing climate change** (tạm dịch: Tiên phương Ủy ban Kiểm toán: Chống biến đổi khí hậu) vào năm 2021. Lúc đó, cuộc khảo sát với hơn 350 thành viên của Ủy ban Kiểm toán cho thấy biến đổi khí hậu chưa phải là một chủ đề thường xuyên trong chương trình nghị sự của ủy ban và chỉ một nửa trong số họ cho rằng mình có “kiến thức về khí hậu”.

Công việc của các ủy ban hỗ trợ HĐQT trong việc thúc đẩy chương trình nghị sự về biến đổi khí hậu

Trong khi nhiều Chủ tịch HĐQT đồng ý rằng trách nhiệm thực hiện các hành động liên quan đến biến đổi khí hậu thuộc về toàn bộ HĐQT, họ cũng thừa nhận rằng các ủy ban có thể - và thường làm - hỗ trợ HĐQT trong nhiệm vụ này. Một số HĐQT đã giao các nhiệm vụ liên quan đến biến đổi khí hậu cho các ủy ban hiện tại, tập trung vào rủi ro khí hậu hoặc như một phần trong chương trình nghị sự về phát triển bền vững. Các nhiệm vụ này thường được phân bổ cho Ủy ban Đề cử và Quản trị, Ủy ban Kiểm toán, Ủy ban Y tế và An toàn, và Ủy ban Nhân sự (nguồn nhân lực) bằng cách mở rộng phạm vi chương trình nghị sự hiện có của họ.



Đặc biệt, Ủy ban Kiểm toán thường được giao nhiệm vụ nâng cao quản trị và kiểm soát thông tin bền vững cũng như chuẩn bị cho việc kiểm toán, vốn đã được quy định bắt buộc trong một số quy định, chẳng hạn như CSRD.

Một số Chủ tịch HĐQT cho biết các Ủy ban này có thể mời chuyên gia từ đội ngũ quản lý tham gia chia sẻ thông tin chuyên môn. Các Chủ tịch HĐQT khác lại lựa chọn thành lập một Ủy ban ESG hoặc phát triển bền vững riêng biệt để thảo luận sâu hơn về các vấn đề khí hậu. Họ giải thích rằng sự quan tâm ngày càng tăng trong phòng họp HĐQT, nhu cầu thảo luận thường xuyên về các thách thức khí hậu và tính chuyên môn hóa ngày càng cao của các vấn đề này đòi hỏi cần có một Ủy ban chuyên trách mới. Năm 2022, 15% các công ty thuộc chỉ số S&P 500 đã có một Ủy ban ESG hoặc phát triển bền vững với trách nhiệm chính trong việc quản trị ESG, tương đương với 13% trong năm 2021.

Tuy nhiên, không có một giải pháp nào phù hợp cho tất cả trong việc giám sát thực hành ESG, vốn thường không nằm gọn trong phạm vi trách nhiệm của một Ủy ban duy nhất. Mỗi tổ chức sẽ có hoàn cảnh riêng biệt để cân nhắc.

Đối với những công ty lựa chọn thành lập một Ủy ban ESG riêng, Ủy ban này thường bao gồm các thành viên HĐQT, đội ngũ lãnh đạo điều hành, các bên hữu quan nội bộ và bên ngoài, các chuyên gia kỹ thuật, học giả và các chuyên gia trong lĩnh vực cụ thể.

Các Chủ tịch HĐQT cho rằng việc thành lập một Ủy ban Phát triển bền vững riêng biệt mang lại các lợi ích như:

- **Hướng dẫn và tư vấn HĐQT về các vấn đề kỹ thuật.**
- **Tạo điều kiện cho các chuyên gia đa dạng tham gia vào các cuộc thảo luận chuyên sâu.**
- **Tăng cường sự gắn kết nội bộ và với đội ngũ quản lý.**
- **Dành đủ thời gian cho các vấn đề về khí hậu và phát triển bền vững, đồng thời quản lý khối lượng công việc của HĐQT.**

Các bước mà các Chủ tịch HĐQT đang thực hiện để nâng cao kiến thức về khí hậu cho HĐQT

Việc hiểu biết về biến đổi khí hậu, chuỗi giá trị liên quan và những tác động đa chiều đối với doanh nghiệp có thể rất phức tạp. Sự mất cân bằng về kiến thức có thể trở thành rào cản đối với các cuộc thảo luận sâu của HĐQT. Các Chủ tịch HĐQT đặc biệt lo ngại về việc đảm bảo HĐQT có đủ cơ sở kiến thức đúng đắn liên quan đến mối tương tác giữa khí hậu và doanh nghiệp, bên cạnh tác động rộng hơn của biến đổi khí hậu.

Họ nhấn mạnh rằng HĐQT cần phát triển các kỹ năng để hiểu cả tác động của doanh nghiệp đối với biến đổi khí hậu và các rủi ro, cơ hội liên quan đến sự tiếp xúc của doanh nghiệp với biến đổi khí hậu. Đồng thời, HĐQT cần nắm vững các khái niệm kỹ thuật để đảm bảo khả năng giám sát đúng đắn tiến độ thực hiện các hành động khí hậu.

Các Chủ tịch HĐQT đang giải quyết vấn đề này thông qua bốn cách chính:

1. **Cung cấp các cơ hội học tập và nâng cao kỹ năng liên tục:** Các Chủ tịch HĐQT cho biết họ đã mời các chuyên gia nội bộ và độc lập tham gia các cuộc họp HĐQT, tổ chức các buổi học chuyên đề và khuyến khích tự học.
2. **Mời chuyên gia dẫn dắt các cuộc thảo luận của HĐQT và Ủy ban:** Nhiều Chủ tịch HĐQT trên khắp các khu vực cho biết tổ chức của họ mời Giám đốc Phát triển Bền vững (CSO) tham gia dẫn dắt các thảo luận về khí hậu trong phòng họp HĐQT. Họ cũng nhấn mạnh nhu cầu tổ chức các cuộc thảo luận sâu hơn tại các Ủy ban phụ trách giám sát khí hậu và phát triển bền vững.
3. **Bổ nhiệm chuyên gia phát triển bền vững vào HĐQT:** Một số Chủ tịch HĐQT bổ nhiệm thành viên HĐQT có kinh nghiệm hoặc chuyên môn về phát triển bền vững vào HĐQT bởi họ tin rằng việc có thêm kiến thức chuyên môn sâu sẽ kích thích thảo luận và thúc đẩy các chương trình về khí hậu. Tuy nhiên, một số Chủ tịch HĐQT khác lại không ủng hộ việc bổ nhiệm chuyên gia do lo ngại các chuyên gia này có thể làm lệch hướng cuộc thảo luận hoặc cản trở HĐQT trong việc học hỏi và đạt đến một quan điểm chung. Khi đưa ra quyết định này, Chủ tịch HĐQT có thể cân nhắc liệu hội HĐQT có bao gồm “những người hiểu phương pháp phát triển các mô hình kinh doanh mới, thực hiện thay đổi hệ thống, và tạo ra sự chuyển đổi trong tư duy văn hóa” hay không.
4. **Thúc đẩy đa dạng hóa trong HĐQT:** Một số Chủ tịch HĐQT cho rằng việc đa dạng hóa HĐQT có thể giúp mở rộng kiến thức và quan điểm chung của HĐQT về một loạt các vấn đề, bao gồm biến đổi khí hậu. Thực tế, một số nghiên cứu cho thấy các HĐQT đa dạng hơn, xét về giới tính và độ tuổi, đạt được kết quả tốt hơn trên hầu hết các chỉ số hành động về khí hậu.

Tài liệu tham khảo:

Marks, A., Steinmann, J., Iwasaki, J., Edelman, K., Chahed, Y., & Deloitte UK, Deloitte US, Deloitte Finland. (2024). Lược dịch từ “Vai trò của Hội đồng Quản trị trong Quản trị Biến đổi Khí hậu.” *Deloitte Insights*.



PHẦN III

TẦM QUAN TRỌNG CỦA LÃNH ĐẠO CÓ ĐẠO ĐỨC VÀ SỰ ĐA DẠNG TRONG HIỆU QUẢ HOẠT ĐỘNG CỦA HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ



1. THỨC ĐẨY LÃNH ĐẠO CÓ ĐẠO ĐỨC TRONG THỜI ĐẠI NHIỀU BIẾN ĐỘNG

Trong bối cảnh kinh doanh ngày nay không ngừng biến động, các doanh nghiệp đang đối mặt với một loạt các thách thức chưa từng có. Từ chuyển đổi số, những xáo trộn xã hội đến cạnh tranh khốc liệt và biến đổi khí hậu, sự phức tạp của môi trường hiện đại không chỉ yêu cầu sự linh hoạt chiến lược mà còn đòi hỏi sự lãnh đạo có đạo đức kiên định. Tại Hội nghị Quản trị Công ty Toàn cầu với chủ đề “Quản trị tốt không bao giờ ngơi nghỉ” do Mạng lưới Viện Thành viên Hội đồng Quản trị Toàn cầu (GNDI) tổ chức vào ngày 29-30 tháng 10 năm 2024, Ông Gerard Seijts, Giáo sư về Hành vi Tổ chức tại Trường Kinh doanh Ivey, Canada, đã có cuộc trao đổi sâu sắc cùng Giáo sư Wiseman Nkuhlu, Chủ tịch KPMG Nam Phi, để làm rõ vai trò quan trọng của lãnh đạo có đạo đức trong bối cảnh các thách thức đa chiều này.

Vượt qua thời kỳ gián đoạn

Cuộc trò chuyện bắt đầu bằng việc khám phá môi trường đầy biến động mà các nhà lãnh đạo đương đại đang phải đối mặt. Ông Seijts nhấn mạnh rằng mặc dù các doanh nghiệp luôn phải đối phó với những thay đổi lớn trong xã hội và kinh tế, nhưng thời kỳ hiện nay lại đặc trưng bởi những sự gián đoạn sâu rộng và xảy ra với tần suất và cường độ lớn hơn. **“Sự gián đoạn ngày nay rộng lớn hơn, sâu sắc hơn và đến nhanh hơn so với những gì các nhà lãnh đạo và Hội đồng Quản trị (HĐQT) từng trải qua,”** Ông Seijts nhận định. Mức độ phức tạp tăng cao này không chỉ tạo ra gánh nặng cho cấu trúc tổ chức mà còn thử thách nền tảng đạo đức mà các nhà lãnh đạo đang dựa vào.

Giáo sư Nkuhlu cũng đồng tình với quan điểm này, chỉ ra rằng trong những giai đoạn thay đổi nhanh chóng và cạnh tranh khốc liệt, các công ty thường mắc phải những sai lầm nghiêm trọng. Những ví dụ lịch sử như vụ thâm tòm Boeing và các bê bối doanh nghiệp liên quan đến BP, Enron và Lehman Brothers được nêu ra để minh họa cách thức mà sự thay đổi trong ưu tiên lãnh đạo—from chất lượng sang lợi nhuận—có thể dẫn đến vi phạm đạo đức và thất bại thảm khốc. **“Các nhà lãnh đạo không vững vàng và kiên định có khả năng mắc phải những sai lầm như vậy, làm tổn hại đến công ty và dẫn đến sự sụp đổ của các doanh nghiệp lâu đời,”** ông giải thích.

Những trụ cột của lãnh đạo có đạo đức

Cuộc đối thoại nhanh chóng chuyển sang phân tích các phẩm chất thiết yếu cấu thành nên lãnh đạo có đạo đức trong bối cảnh phức tạp này. Giáo sư Nkuhlu đã chỉ ra một số trách nhiệm quan trọng đối với các nhà lãnh đạo mong muốn duy trì sự chính trực đạo đức:

- **Kiến thức và Nhận thức:** Các nhà lãnh đạo phải hiểu biết sâu rộng về hành vi đạo đức, bao gồm các chính sách, tiêu chuẩn toàn cầu và yêu cầu của doanh nghiệp. Kiến thức nền tảng này rất quan trọng để nâng cao nhận thức và triển khai các biện pháp kiểm soát hiệu quả trong công ty.
- **Lãnh đạo có mục đích:** Ngoài việc tạo ra lợi nhuận, các nhà lãnh đạo cần xác định và theo đuổi mục đích phục vụ cả lợi ích cá nhân lẫn lợi ích chung của xã hội. **“Họ phải theo đuổi mục đích không chỉ vì lợi ích của bản thân mà còn vì phục vụ người khác và tạo ra các tác động tích cực cho xã hội,”** Giáo sư Nkuhlu nhấn mạnh. Mục đích này cần được xây dựng trên các nguyên tắc như công bằng, công lý, chính trực, xuất sắc, tôn trọng và học hỏi không ngừng.
- **Tự chủ cá nhân và trách nhiệm giải trình:** Lãnh đạo có đạo đức đòi hỏi việc tự chịu trách nhiệm đối với hành động của mình. Các nhà lãnh đạo phải rèn luyện khả năng tự làm chủ, đảm bảo rằng các yếu tố đạo đức được tích hợp sâu sắc trong quá trình ra quyết định của họ. **“Tự chủ cá nhân**

là yếu tố quan trọng để thành công ngày nay; đạo đức cần được thấm nhuần đến mức trở thành một phần trong con người của các nhà lãnh đạo,” Giáo sư Nkuhlu khẳng định.

- **Học hỏi không ngừng và tự phản tỉnh:** Trong môi trường thay đổi liên tục, các nhà lãnh đạo phải cam kết học hỏi suốt đời và thường xuyên tự phản tỉnh. Quá trình phát triển liên tục này giúp họ thích nghi với các thách thức mới trong khi vẫn giữ vững định hướng đạo đức.

Vai trò then chốt của giáo dục

Một phần quan trọng trong cuộc thảo luận tập trung vào vai trò của các tổ chức giáo dục trong việc hình thành các nhà lãnh đạo có đạo đức. Ông Seijts bày tỏ lo ngại rằng các mô hình giáo dục hiện nay, đặc biệt là trong các trường kinh doanh, thường chú trọng vào các kỹ năng và năng lực chuyên môn, mà ít chú ý đến trách nhiệm cá nhân và phát triển nhân cách. **“Chúng ta cần nhiều hơn sự cố vấn và hỗ trợ để các nhà lãnh đạo phát triển khả năng tự chủ cá nhân. Các giảng viên phải là hình mẫu, thể hiện những hành vi và giá trị mà họ giảng dạy,”** ông chia sẻ.

Giáo sư Nkuhlu nhấn mạnh tầm quan trọng của việc học tập qua trải nghiệm và các công cụ tự đánh giá trong việc thúc đẩy lãnh đạo có đạo đức. Tại KPMG Nam Phi, các sáng kiến như tự đánh giá và cơ chế phản hồi 360 độ được áp dụng để đo lường và nâng cao hành vi liên quan đến nhân cách của các nhà lãnh đạo tương lai. Ông chỉ ra rằng những phẩm chất như sự điềm tĩnh, kiên nhẫn và khả năng tự kiểm soát là những yếu tố đặc biệt khó khăn nhưng thiết yếu đối với lãnh đạo hiệu quả.

Chủ tịch Hội đồng Quản trị với vai trò người gìn giữ đạo đức

Cuộc thảo luận cũng nhấn mạnh vai trò then chốt của các Chủ tịch HĐQT trong việc thúc đẩy hành vi đạo đức trong doanh nghiệp. Giáo sư Nkuhlu đã chia sẻ một số chiến lược mà các Chủ tịch HĐQT có thể áp dụng để xây dựng một hệ giá trị đạo đức mạnh mẽ cho các thành viên HĐQT:

- **Thảo luận đạo đức sâu sắc:** Các cuộc họp HĐQT cần ưu tiên các cuộc thảo luận về đóng góp xã hội và trách nhiệm đạo đức của công ty thay vì chỉ tập trung vào các chỉ số tài chính.
- **Khuyến khích phù hợp:** Các cấu trúc khen thưởng cần phản ánh không chỉ thành công tài chính mà còn cả hành vi đạo đức và tác động tích cực đến xã hội.
- **Lãnh đạo làm gương:** Các Chủ tịch HĐQT cần thể hiện sự khiêm tốn và minh bạch, tạo dựng một môi trường khuyến khích và tôn trọng các quan điểm đa dạng.

“Sự khiêm tốn và minh bạch phải luôn được củng cố, khuyến khích các quan điểm đa dạng và ngăn ngừa sự tự mãn,” Giáo sư Nkuhlu khuyến nghị. Bằng việc đặt ra chuẩn mực từ lãnh đạo cấp cao, các Chủ tịch HĐQT có thể tạo ảnh hưởng lớn đến văn hóa đạo đức trong doanh nghiệp.

Nhân cách quan trọng hơn năng lực

Một chủ đề xuyên suốt trong cuộc trao đổi là sự khác biệt giữa nhân cách và năng lực chuyên môn. Mặc dù các kỹ năng như quản trị rủi ro và truyền thông rất quan trọng, nhưng chúng sẽ không đủ nếu thiếu nền tảng đạo đức vững chắc. **“Nhân cách quyết định khả năng phán đoán, và khả năng phán đoán này được dẫn dắt bởi những niềm tin nội tại chứ không chỉ dựa vào kiến thức chuyên môn,”** Giáo sư Nkuhlu giải thích. Việc phát triển nhân cách đòi hỏi sự tự phản tỉnh sâu sắc, không ngừng hoàn thiện bản thân, và khả năng giữ vững nguyên tắc cá nhân dù trong áp lực.

Ông Seijts cũng nhấn mạnh tầm quan trọng của học tập qua trải nghiệm trong đào tạo lãnh đạo. Ông chia sẻ những trải nghiệm từ các khóa học lãnh đạo có kết hợp các thử thách về tinh thần, thể chất và cảm xúc nhằm giúp học viên nội tâm hóa các nguyên tắc đạo đức và phát triển những phẩm chất nhân cách mạnh mẽ. **“Những trải nghiệm này giúp thúc đẩy sự tự phản tỉnh và phát triển cá nhân, đảm bảo rằng các nguyên tắc đạo đức được thấm nhuần sâu sắc,”** ông nhận xét.

Hướng tới tương lai với cẩn trọng và hy vọng

Khi được hỏi về sự lạc quan của mình đối với tương lai của lãnh đạo có đạo đức, Giáo sư Nkuhlu bày tỏ hy vọng một cách thận trọng. **“Luôn có nguy cơ sự tự mãn len lỏi vào,”** ông thừa nhận và chỉ ra rằng những giai đoạn ổn định có thể dẫn đến sự kiêu ngạo và cảm giác sai lệch về sự vượt trội của các nhà lãnh đạo. Tuy nhiên, ông nhấn mạnh tầm quan trọng của việc phòng ngừa sự tự mãn thông qua việc tự phản tỉnh liên tục và phát triển bản thân. **“Các nhà lãnh đạo phải nhận ra sự sai sót của mình và cam kết học hỏi suốt đời, đảm bảo rằng các nguyên tắc đạo đức luôn được đặt lên hàng đầu trong quá trình ra quyết định,”** ông kết luận.



Kết luận

Những hiểu biết được chia sẻ bởi ông Gerard Seijts và Giáo sư Wiseman Nkuhlu đã làm sáng tỏ một sự thật cơ bản: trong một kỷ nguyên đầy phức tạp chưa từng có, lãnh đạo có đạo đức không chỉ là mong muốn mà còn là yếu tố thiết yếu để đạt được thành công bền vững. Khi các doanh nghiệp đối mặt với những thách thức đa chiều, việc nuôi dưỡng những nhà lãnh đạo hội tụ tính chính trực, mục đích và khả năng tự chủ trở nên vô cùng quan trọng. Các tổ chức giáo dục, Chủ tịch HĐQT, và chính các nhà lãnh đạo phải ưu tiên phát triển nhân cách và tự phản tỉnh liên tục để có thể dẫn dắt doanh nghiệp một cách có trách nhiệm và đạo đức trong môi trường kinh doanh đầy biến động hiện nay.

Trong việc tạo ra một thể hệ lãnh đạo có đạo đức mới, sự kết hợp giữa kiến thức, lãnh đạo có mục đích, trách nhiệm cá nhân và học hỏi không ngừng sẽ là nền tảng của thành công bền vững và có nguyên tắc trong doanh nghiệp. Như ông Seijts đã nhận định một cách sâu sắc, **“Lãnh đạo là về con người thực sự của mỗi cá nhân và cách họ thể hiện bản thân mỗi ngày.”** Đảm bảo rằng những nhà lãnh đạo này không chỉ có năng lực chuyên môn mà còn có nền tảng đạo đức để dẫn dắt tổ chức của mình sẽ là thách thức và cơ hội quyết định trong thời đại của chúng ta.

Tài liệu tham khảo:

Gerard Seijts, Wiseman Nkuhlu. Hội nghị Quản trị Công ty Toàn cầu của GDNI: Quản trị tốt không bao giờ ngơi nghỉ. Ngày 29-30 tháng 10 năm 2024. *Thức đẩy lãnh đạo có đạo đức trong thời đại nhiều biến động.*

2. PHONG CÁCH RA QUYẾT ĐỊNH VÀ LỢI ÍCH TỪ ĐA DẠNG QUAN ĐIỂM TRONG HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ

Bà Nguyễn Thu Hiền
Thành viên Ban Cố vấn Chuyên môn của VIOD



Nghiên cứu của Michael Murphy^[1] chỉ ra rằng vai trò của Hội đồng Quản trị (HĐQT) vào những năm 1980, được xác định khá hẹp, chỉ giới hạn trách nhiệm ở việc thuê và sa thải Giám đốc Điều hành (CEO) cũng như thực hiện vai trò chủ yếu mang tính hình thức nhằm chính thức hoá việc phê duyệt các quyết định của CEO. Tuy nhiên, trong hơn hai thập kỷ qua, do tác động từ các vụ bê bối như Enron và World-Com, và vai trò tích cực của các nhà đầu tư tổ chức, cũng như việc ra đời các quy định luật pháp quản trị công ty thắt chặt hơn tại nhiều quốc gia trên thế giới, vai trò và trách nhiệm của HĐQT đã thay đổi một cách rõ nét, trong đó HĐQT tham gia tích cực hơn trong việc ban hành các quyết định của công ty. Ngày nay, HĐQT có trách nhiệm trong việc phê duyệt chiến lược, chính sách tài chính và các giao dịch quan trọng, cũng như giám sát hiệu quả quản lý điều hành doanh nghiệp. Vai trò quan trọng của HĐQT ngày càng có tác động lớn và lâu dài lên doanh nghiệp đã đặt ra câu hỏi về cách mà HĐQT ra quyết định là như thế nào, và các yếu tố nào quyết định hiệu quả của các quyết định của HĐQT?

Các phong cách tư duy ra quyết định trong Hội đồng Quản trị

Lĩnh vực thần kinh học tiếp cận chủ đề ra quyết định từ một góc nhìn khác. Cụ thể, vào những năm 1990 các nhà nghiên cứu đã phát hiện một mối liên hệ giữa cảm xúc và quá trình ra quyết định. Những nghiên cứu về bệnh nhân bị tổn thương não cho thấy rằng, nếu thiếu khả năng thần kinh để cảm nhận cảm xúc, con người không thể đưa ra những quyết định hợp lý. Điều này có nghĩa rằng khả năng sinh học của não trong việc phản ánh trạng thái sức khỏe của cơ thể, tạo ra cảm giác hạnh phúc, buồn bã, xấu hổ,... cũng được sử dụng để rà soát các kết quả khả thi dựa trên trải nghiệm trong quá khứ của cá nhân trong quá trình ra quyết định. Những bệnh nhân đã mất năng lực thần kinh để trải nghiệm cảm xúc không thể điều hướng cuộc sống của họ và hoàn toàn bị tê liệt và không thể đưa ra những quyết định hàng ngày. Phát hiện về mối liên hệ thần kinh giữa cảm xúc và quá trình ra quyết định này tương đồng với các nghiên cứu tâm lý gần đây về những thiên lệch phi nhận thức trong ra quyết định, chẳng hạn như chủ nghĩa tự tôn, thiên vị nhóm, và nhận thức hạn chế (tức là, những cách mà con người không thấy được những gì ngay trước mắt). Những thiên lệch này lại là những khuynh hướng

[1] Quy trình Đề cử Hội đồng Quản trị Doanh nghiệp: Phân tích Quá trình Ra Quyết định, Tạp chí Luật Kinh doanh Berkeley.

mạnh mẽ xuất hiện ngay cả ở những người ra quyết định thông minh và chuyên nghiệp nhất trong đó có các thành viên HĐQT. HĐQT của các doanh nghiệp, với những ranh giới trách nhiệm và vai trò rõ ràng, là những ví dụ điển hình về các tập thể nhóm có đặc trưng hành vi riêng, mặc dù ra quyết định trong bối cảnh xã hội và văn hoá rộng lớn hơn nhưng vẫn thể hiện những bản sắc rất riêng trong các quyết định của mình.

Tư duy theo nhóm (Collegiality)

Ra quyết định theo nhóm được kỳ vọng sẽ có khả năng cải thiện kết quả đạt được của nhóm. Trên thực tế, hiệu quả kinh doanh phụ thuộc rất nhiều vào các quyết định của các nhóm nhỏ, chẳng hạn như ban chỉ đạo, các đội dự án, các ủy ban xem xét ngân sách và chiến lược, cũng như các HĐQT. Những nhóm này tập hợp nhân sự có các chuyên môn thuộc các lĩnh vực phù hợp để có thể đưa ra các quyết định cụ thể giúp tổ chức khắc phục được các tác động của các thiên lệch nhận thức. Tuy nhiên, các nhóm thường không đạt được hiệu quả tiềm năng cao nhất của mình. Nhiều nghiên cứu đã ghi nhận một xu hướng phổ biến ở các thành viên trong nhóm là họ thường thảo luận về những thông tin đã biết và đánh giá cao nhất những thông tin đã được phổ biến rộng rãi, thay vì học hỏi từ những chuyên môn và quan điểm độc đáo của từng cá nhân tham gia nhóm. Điều này dẫn đến việc phóng đại các thiên lệch cá nhân, tạo ra thiên lệch mạnh hơn ở cấp độ nhóm. Ví dụ, trong tình huống có một thiên lệch trong nhận thức của nhóm khiến nhóm đánh giá thấp rủi ro, và nhóm có khuynh hướng chấp nhận các rủi ro không đáng có ở mức cao hơn so với cá nhân – điều này ngược với kỳ vọng về lợi ích của việc ra quyết định theo nhóm. Hiện tượng này gọi là thiên lệch nhóm, mặc dù đây là đặc trưng mà đã giúp loài người sống sót và phát triển tốt nhờ biết hợp tác.

Trong công việc thì động lực cho sự hợp tác là nhu cầu được kết nối với những người lao động và đồng nghiệp khác, điều này giúp gia tăng sự gắn kết trong nhóm bằng cách củng cố những cảm xúc hiện có giữa các thành viên. Con người có khả năng tham gia giải quyết vấn đề hợp tác tốt hơn với các thành viên trong nhóm mà họ có mối quen biết cá nhân; điều này càng nghiêm trọng hơn khi các nhóm đôi khi chỉ làm việc tốt với những người bạn và tìm kiếm các mối quan hệ làm việc với những người ủng hộ bản sắc cá nhân của nhóm đó.

Tư duy khác biệt và đóng góp của cá nhân cho nhóm (Diversity)

Trong một bài tổng hợp các tài liệu nghiên cứu có giá trị, Richard Hackman^[2] đã nhấn mạnh rằng ảnh hưởng của nhóm đối với cá nhân phức tạp hơn nhiều so với những gì người ta thường nghĩ. Các nhóm điều chỉnh hành vi của các thành viên để đảm bảo sự vận hành trơn tru của nhóm, nhưng sự điều chỉnh này thể hiện dưới hình thức gây áp lực để đạt được sự đồng nhất giữa các thành viên. Mặc dù cả sự đồng nhất và sự đa dạng đều cần thiết để duy trì khả năng tồn tại của một nhóm như một hệ thống xã hội, nhưng những cá nhân trong nhóm luôn được kỳ vọng sẽ nhìn nhận mọi thứ theo cách giống như các thành viên khác trong nhóm, và hành xử cũng tương xứng.

Nhóm có khuynh hướng xây dựng các chuẩn mực hành vi (behavioral norms), áp những chuẩn mực hành vi được xem là quan trọng bởi các thành viên trong nhóm nhằm mục đích đảm bảo sự tồn tại của nhóm, hoặc để tránh những tình huống giao tiếp không đáng có. Các thành viên trong nhóm có thể tự nguyện tuân thủ các chuẩn mực hoặc quyết định tham gia sau khi cân nhắc những phần thưởng của việc tuân thủ hoặc các hình phạt cho việc không tuân thủ. Khi một cá nhân liên tục vi phạm một chuẩn mực của nhóm, các thành viên khác trong nhóm lại thường không muốn trực xuất hoặc tẩy chay cá nhân đó, mặc dù điều đó có thể xảy ra. Một chiến thuật dễ chịu hơn là gán cho thành viên không tuân thủ vai trò của một 'kẻ lệch lạc' trong tổ chức, điều này giúp các thành viên khác trong nhóm không phải chịu áp lực phải xem xét một cách nghiêm túc các quan điểm của 'kẻ lệch lạc'; hay nói cách khác nhóm sẽ cảm thấy dễ chịu hơn khi bỏ lơ các quan điểm của 'kẻ lệch lạc'. Bằng cách này nhóm vô tình đã bỏ qua các lợi ích do không xem xét các quan điểm của 'kẻ lệch lạc', mặc dù trong số đó có thể có nhiều quan điểm có giá trị. Nhìn chung, ra quyết định theo nhóm là có lợi cho tổ chức và cho từng cá nhân, nhưng sự gắn kết trong nhóm có thể lại gây ra tổn thất hoặc chi phí cơ hội trong quá trình ra

[2] Ảnh hưởng của Nhóm đến Cá nhân trong Tổ chức, Cẩm nang Tâm lý Học Công nghiệp và Tổ chức, J. Richard Hackman, 1992.

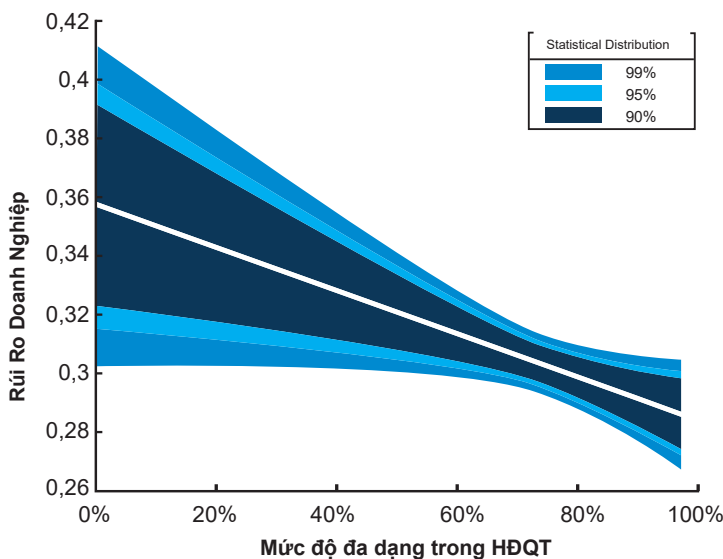
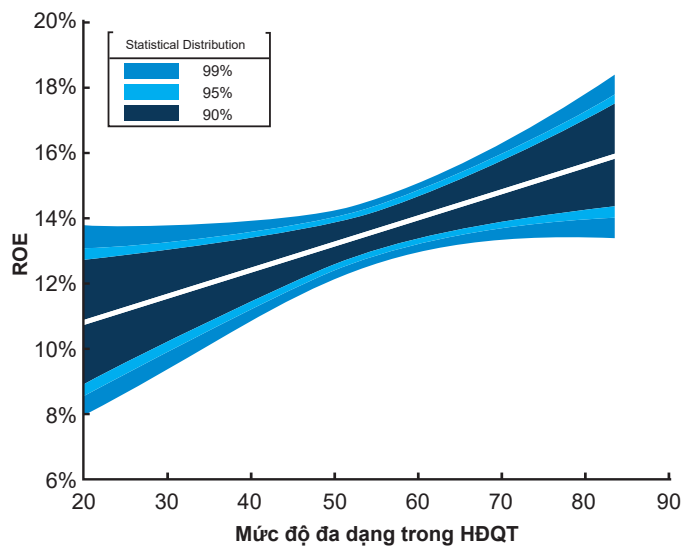
quyết định. Ví dụ như, tư duy đồng nhất theo nhóm có thể bỏ qua các ý tưởng và các đề xuất mới mẻ của cá nhân, mà có thể dẫn đến bỏ qua các cơ hội kinh doanh mới trên thị trường.

Lợi ích từ khai thác sự khác biệt

Mặc dù khi tiếp cận với những quan điểm thiếu số, tập thể nhóm có thể cảm thấy căng thẳng và giảm đi sự gắn kết, nhưng những quan điểm đa dạng, đặc biệt là từ các nhóm thiểu số, không chỉ giúp mở rộng phạm vi tư duy mà còn tạo cơ hội cho sự sáng tạo và phát triển. Trong cuốn “Sự đa dạng và sáng tạo trong nhóm” của Oxford (2019)^[3], các tác giả nhận thấy sự khác biệt trong quan điểm hoặc cách tiếp cận của các thành viên có thể thúc đẩy nhóm xem xét lại các giả định hiện tại, khuyến khích đổi mới và cải thiện chất lượng của quyết định. Sự đa dạng trong quan điểm cũng giúp nhóm phát triển những ý tưởng sáng tạo bằng cách thử thách các khuôn mẫu truyền thống và khuyến khích thảo luận phản biện. Tuy nhiên, việc khai thác sự đa dạng này cần đi kèm với môi trường hỗ trợ, nơi mà các quan điểm khác biệt được đón nhận với tinh thần tôn trọng, tránh dẫn đến xung đột tiêu cực.

Khi các nhóm cân bằng giữa sự gắn kết và đa dạng quan điểm, họ không chỉ giải quyết được các vấn đề phức tạp mà còn đạt được sự đồng thuận chất lượng cao hơn. Điều này nhấn mạnh tầm quan trọng của năng lực lãnh đạo và quản trị nhóm một cách hiệu quả, nhằm biến sự đa dạng thành lợi thế cạnh tranh trong môi trường làm việc hiện đại.

Hình 1: Mức độ đa dạng trong HĐQT và ROE



Hình 2: Mức độ đa dạng trong HĐQT và Rủi ro doanh nghiệp

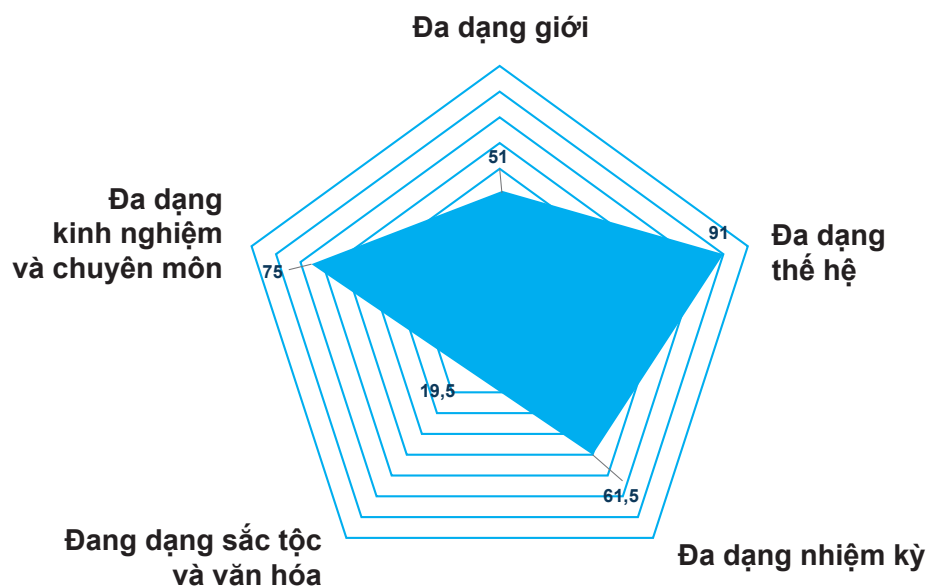
[3] Cẩm nang Oxford về Sáng tạo và Đổi mới Nhóm.

Kết quả khảo sát tại 200 doanh nghiệp niêm yết (DNNY) trên cả 2 sàn chứng khoán của Việt Nam do Viện Thành viên Hội đồng Quản trị Việt Nam (VIOD) thực hiện cho thấy doanh nghiệp có HĐQT đa dạng cũng có hiệu quả kinh doanh tốt hơn và kiểm soát rủi ro tốt hơn, thể hiện qua quan hệ tương quan thuận giữa điểm đa dạng HĐQT và lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu (ROE), và thể hiện qua quan hệ nghịch giữa điểm đa dạng HĐQT và mức độ rủi ro của doanh nghiệp (beta của cổ phiếu). Việc trọng dụng các thành viên HĐQT nữ giúp doanh nghiệp tạo thiện cảm với công chúng, đồng thời giúp bổ sung các quan điểm và góc nhìn khác nhau vào quyết định quan trọng của doanh nghiệp, từ đó tăng cường chất lượng và sự đa dạng của các quyết định. Sự hiện diện của các thành viên HĐQT người ngoại quốc trong HĐQT giúp xây dựng hình ảnh một HĐQT chuyên nghiệp, tiên tiến, uy tín và đặc biệt hữu ích trong việc thu hút dòng vốn đầu tư từ nước ngoài trong bối cảnh nhu cầu vốn cho tăng trưởng đang tăng cao như Việt Nam. Các thành viên HĐQT với các nền tảng kiến thức khác nhau cũng sẽ có những mối quan tâm và kinh nghiệm thực tiễn xã hội khác nhau, điều này giúp cho HĐQT có thể hiểu rõ hơn về các mối quan tâm của các bên hữu quan (chẳng hạn như khách hàng, nhân viên, nhà đầu tư,...).

Các thông tin phân tích này cho thấy lợi ích từ ý kiến khác biệt trong ra quyết định của nhóm, được thể hiện thông qua mức độ đa dạng của các thành viên trong HĐQT và mối quan hệ của đa dạng trong HĐQT với khả năng sinh lợi và kiểm soát rủi ro của doanh nghiệp.

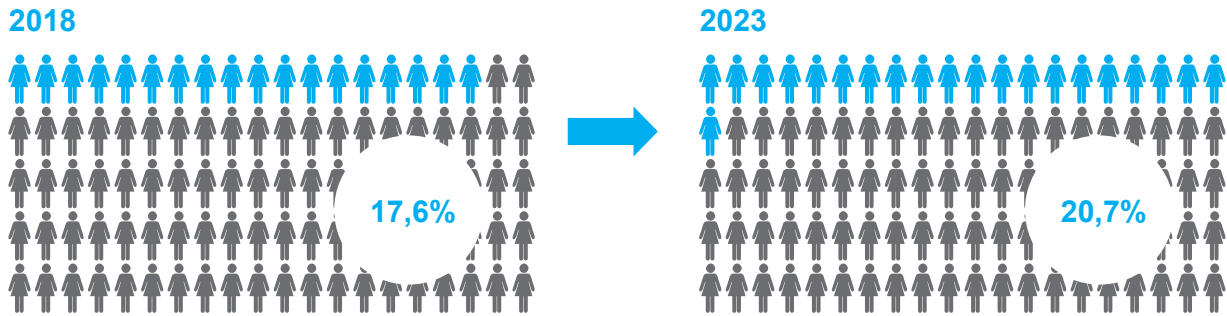
Thực trạng đa dạng Hội đồng Quản trị tại doanh nghiệp Việt Nam

Với những lợi ích mang lại, đa dạng HĐQT là một mục tiêu có ý nghĩa thực tiễn của doanh nghiệp. Mức độ đa dạng HĐQT được thể hiện qua nhiều khía cạnh, trong đó có giới tính, thể hệ, nhiệm kỳ, văn hóa, và kinh nghiệm, chuyên môn. Trong cùng khảo sát, toàn cảnh mức độ đa dạng HĐQT hiện nay tại các DNNY Việt Nam đã được thể hiện trên nhiều khía cạnh khác nhau. Đa dạng thể hệ, nhiệm kỳ, và đa dạng kinh nghiệm chuyên môn là điểm mạnh của các doanh nghiệp, trong khi đó đa dạng quốc tịch và giới tính còn khá hạn chế.



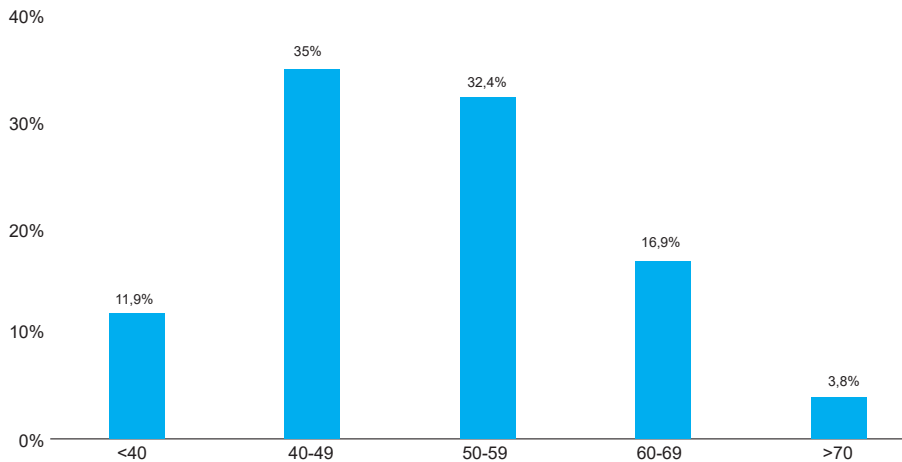
Hình 3: Toàn cảnh đa dạng HĐQT tại các doanh nghiệp Việt Nam

Mặc dù vậy quan sát cho thấy sự tham gia của phụ nữ trong HĐQT tại Việt Nam ngày càng nhiều qua các năm (tăng từ tỉ lệ 17,6% lên 20,7% phụ nữ trong tổng số thành viên HĐQT). 52% HĐQT được khảo sát có ít nhất 1 hoặc 2 thành viên nữ; số lượng HĐQT có từ 3 đến 5 thành viên nữ chiếm 15% và có xu hướng gia tăng qua các năm.



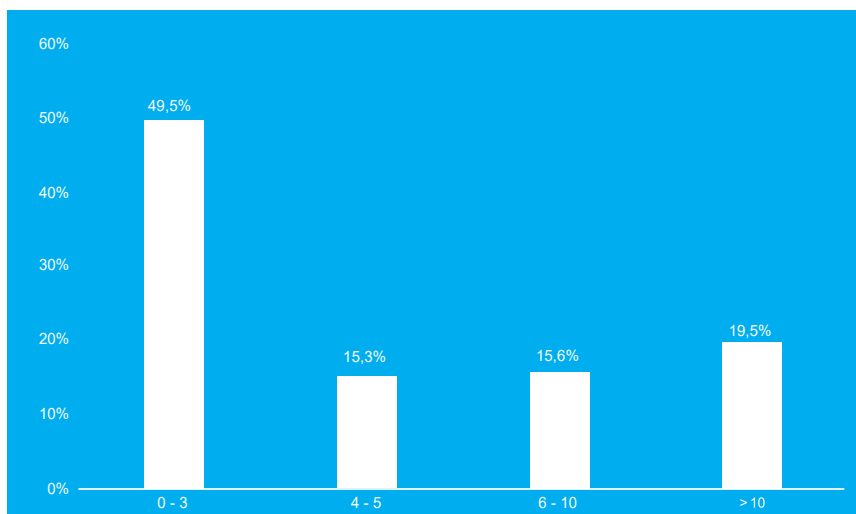
Hình 4: Tỷ lệ nữ giới có mặt trong HĐQT tại các doanh nghiệp Việt Nam

Độ tuổi trung bình của thành viên HĐQT tại Việt Nam là 50 tuổi. Độ tuổi của các thành viên HĐQT tập trung chủ yếu trong khoảng từ 40 đến 59 tuổi (chiếm 67,4%), tỷ lệ thành viên có độ tuổi trên 70 chỉ chiếm 3,8%. Đây là minh chứng cho thấy HĐQT Việt Nam đang trong độ tuổi sung sức, có thể sẵn sàng để làm việc và cống hiến hết mình cho doanh nghiệp.



Hình 5: Độ tuổi thành viên HĐQT các doanh nghiệp Việt Nam

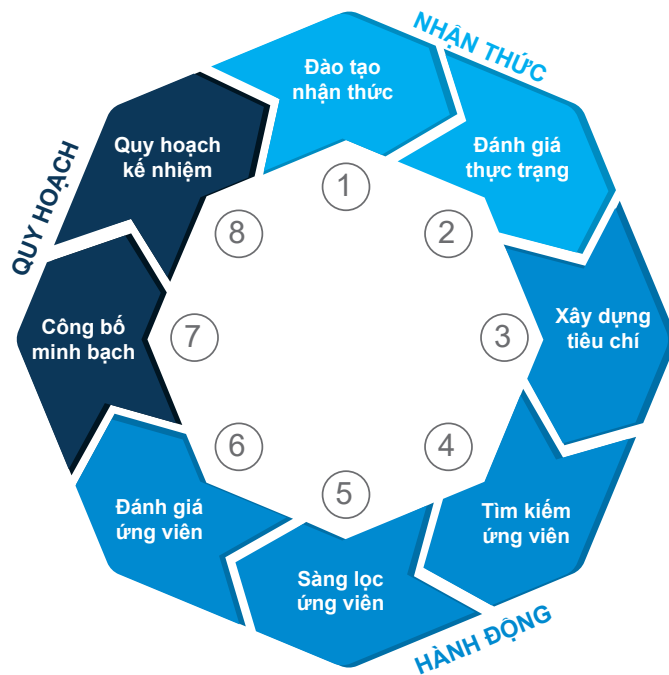
49,5% thành viên có nhiệm kỳ dưới 3 năm và 19,5% thành viên HĐQT có nhiệm kỳ dài hơn 10 năm, trong khi chỉ có 15,6% thành viên HĐQT có nhiệm kỳ từ 6 đến 10 năm - là giai đoạn mà thành viên hội đủ kinh nghiệm và hiểu biết về doanh nghiệp và được kỳ vọng có thể có năng lực ra quyết định sáng suốt nhất.



Hình 6: Số năm nhiệm kỳ của các thành viên HĐQT

8 bước cải thiện đa dạng hoá nhằm nâng cao hiệu quả ra quyết định trong HĐQT

Để đạt được mục tiêu đa dạng hoá HĐQT giúp cho HĐQT có được các quyết định hiệu quả nhất, doanh nghiệp có thể bắt đầu cải thiện thông qua 8 bước triển khai chiến lược đa dạng hoá.



Hình 7: 8 bước cải thiện đa dạng hoá nhằm nâng cao hiệu quả ra quyết định trong HĐQT

1. **Đào tạo nhận thức** cho HĐQT và Ban Điều hành về hiệu quả HĐQT, đa dạng hóa HĐQT, phát triển bền vững và bền bỉ của doanh nghiệp.
2. Thông qua hoạt động đánh giá HĐQT, **đánh giá thực trạng** đa dạng hóa, xác định các khía cạnh đa dạng hóa nào đã được làm tốt và chưa tốt.
3. **Xây dựng hồ sơ** tiêu chí cho thành viên HĐQT của ứng viên tiềm năng.
4. **Tìm kiếm ứng viên** thông qua đề cử từ các cổ đông, khai thác nguồn thông tin nội bộ và bên ngoài, các mạng lưới thành viên HĐQT chuyên nghiệp và tư vấn từ bên thứ ba.
5. Các ứng viên được **xem xét và sàng lọc** dựa trên hồ sơ tiêu chí.
6. **Đánh giá các ứng viên** một cách nhất quán dựa trên các đặc điểm (đóng góp cho đa dạng quan điểm trong HĐQT, tính độc lập khách quan và mức độ cam kết).
7. HĐQT thực hiện trách nhiệm giải trình và **công bố minh bạch** về mục tiêu đa dạng.
8. Giám sát công tác **quy hoạch kế nhiệm**, thường xuyên đánh giá và giám sát các mục tiêu đa dạng trong tìm kiếm và phát triển nhân sự HĐQT nhằm đảm bảo sự đa dạng trong HĐQT.

CẨM NANG ĐỀ CỬ THÀNH VIÊN HĐQT – CHÌA KHÓA CHO PHÁT TRIỂN BỀN VỮNG

Để doanh nghiệp phát triển bền vững, ngoài chiến lược kinh doanh và nguồn lực tài chính, đội ngũ lãnh đạo tiên phong là yếu tố không thể thiếu, với cốt lõi là Hội đồng Quản trị (HĐQT). HĐQT, cấp lãnh đạo cao nhất, chịu trách nhiệm định hướng chiến lược và giám sát hoạt động để đảm bảo hiệu quả và bền vững. Bạn đã từng suy nghĩ về cách xây dựng một HĐQT chất lượng? Một HĐQT hiệu quả sẽ giúp doanh nghiệp phát triển như thế nào? Hay điều gì sẽ xảy ra nếu các thành viên HĐQT được quy hoạch, đề cử, bổ nhiệm, đánh giá và phát triển một cách chuyên nghiệp?

Được bầu ra bởi cổ đông, HĐQT đại diện và bảo vệ lợi ích của họ, đồng thời thúc đẩy tăng trưởng bền vững. Với trách nhiệm quản lý các khoản đầu tư lớn, thành viên HĐQT phải hành động với trách nhiệm trung thành, trung thực và cẩn trọng. Sự chuyển đổi liên tục là cần thiết để tạo ra thế hệ thành viên HĐQT mới, đảm bảo sự thịnh vượng lâu dài của doanh nghiệp. Việc quy hoạch và đề cử thành viên HĐQT là trách nhiệm quan trọng, đặt nền tảng cho việc bổ nhiệm cẩn trọng các thành viên đủ tiêu chuẩn, tuân thủ chính sách và tiêu chuẩn, đảm bảo minh bạch và tăng cường niềm tin của nhà đầu tư và công chúng. Một HĐQT hiệu quả tối đa hóa năng lực của từng thành viên thông qua quy trình bổ nhiệm rõ ràng và đánh giá khách quan, tối ưu hóa hiệu suất, đảm bảo trách nhiệm giải trình, xác định nhu cầu đào tạo và nâng cao quan hệ nội bộ chuyên nghiệp.

Cẩm nang Đề cử Thành viên HĐQT, do VIOD xuất bản với sự hỗ trợ chuyên môn của Tổ chức Tài chính Quốc tế (IFC), cung cấp hướng dẫn thực tiễn cho HĐQT và lãnh đạo cấp cao của các doanh nghiệp niêm yết, công ty đại chúng, tập đoàn và tổng công ty (cả nhà nước lẫn tư nhân) trong việc quy hoạch, đề cử, bổ nhiệm, đánh giá và phát triển thành viên HĐQT. Đây là nền tảng cơ bản để đạt được một HĐQT đa dạng về kinh nghiệm, kiến thức chuyên môn, đủ năng lực thực thi vai trò lãnh đạo cao nhất của doanh nghiệp.

Cẩm nang được xây dựng dựa trên quy định hiện hành của Việt Nam, nguyên tắc Quản trị Công ty của OECD và tham khảo thực tiễn từ các quốc gia khác, bao gồm Cẩm nang Ủy ban Đề cử của Viện Thành viên HĐQT Singapore. Bằng cách áp dụng các nguyên tắc và quy trình phù hợp, theo thông lệ tốt vượt trên sự tuân thủ, việc đề cử đúng người và đầu tư phát triển liên tục cho thành viên HĐQT thể hiện cam kết cao nhất với văn hóa Quản trị Công ty, góp phần tăng cường niềm tin và danh tiếng cho doanh nghiệp.

Viện Thành viên HĐQT Việt Nam (VIOD) hân hạnh giới thiệu tới bạn đọc **Cẩm nang Đề cử Thành viên HĐQT**, vì tương lai bền vững của doanh nghiệp, cuốn sách thứ hai trong tủ sách **“SGDG: Lãnh đạo, Quản trị, ESG”** của VIOD.

Quét mã QR để khám phá
Cẩm nang Đề cử Thành viên HĐQT





+27%

