

QUẢN TRỊ CÔNG TY TRONG KỶ NGUYÊN MỚI: CƠ HỘI BỨT PHÁ CHO DOANH NGHIỆP



Hỗ trợ bởi:

Integrated ESG
Driving Sustainable Investment

MỤC LỤC

THƯ NGỎ	3
VỀ VIOD	6

PHẦN I: NGHỊ QUYẾT 68: CẢI CÁCH THỂ CHẾ VÀ CƠ HỘI CHO DOANH NGHIỆP VIỆT 16

1. Nghị Quyết 68: “Đường Băng Thể Chế” Cho Doanh Nghiệp Tư Nhân Cất Cánh.....18
2. Nghị Quyết 68: Cơ Hội Lớn Mở Ra Cho Doanh Nghiệp Niềm Yết Và Công Ty Đại Chúng.....20

PHẦN II: QUẢN TRỊ CÔNG TY HIỆN ĐẠI: TRỤ CỘT CHUYỂN HÓA CƠ HỘI THÀNH NĂNG LỰC CẠNH TRANH 22

1. Thúc Đẩy Lãnh Đạo Đạo Đức Và Kiến Tạo Niềm Tin Trong Thời Đại Biến Động, Bất Định, Phức Tạp Và Mơ Hồ (VUCA).....24
2. Sự Chuyển Dịch Ưu Tiên Trong Phòng Hợp Hội Đồng Quản Trị.....27

THƯ NGỎ

Ngày 04/05/2025, Bộ Chính trị ban hành Nghị quyết 68-NQ/TW về phát triển kinh tế tư nhân – một dấu mốc mang tính bước ngoặt trong tư duy phát triển kinh tế của đất nước. Nghị quyết khẳng định vai trò then chốt của kinh tế tư nhân, là động lực quan trọng nhất trong phát triển kinh tế của đất nước. Để khu vực này thực sự phát huy vai trò, cần thiết lập một thể chế hiện đại, minh bạch, ổn định và đồng bộ. Tinh thần cốt lõi của Nghị quyết là chuyển đổi từ tư duy “xin – cho” sang mô hình “trao quyền – bảo vệ – kiến tạo”, lấy quyền tài sản, quyền cạnh tranh và quyền kinh doanh làm nền tảng để thúc đẩy một môi trường đầu tư an toàn, công bằng và hiệu quả. Cùng với đó, Nghị quyết đặt ra yêu cầu cải cách toàn diện hệ thống pháp luật kinh tế, nâng cao chất lượng điều hành và thực thi chính sách, đồng thời nhấn mạnh nhiệm vụ xây dựng đội ngũ doanh nghiệp có năng lực quản trị tốt, năng động, sáng tạo và phát triển bền vững.

Trong bối cảnh đó, Quản trị Công ty (QTCT) nổi lên như một đòn bẩy chiến lược giúp chuyển hóa cơ hội thể chế thành năng lực cạnh tranh thực chất. Một Hội đồng Quản trị (HĐQT) vững mạnh, minh bạch và chủ động vừa là nguồn lực vừa là động lực giúp doanh nghiệp chuyển đổi tận dụng cơ hội nhanh nhất. Đây chính là thời điểm mà các doanh nghiệp niêm yết và công ty đại chúng tận dụng điều kiện sẵn có, bật nhanh và tiên phong trong nâng cấp QTCT – không chỉ nhằm đáp ứng yêu cầu hội nhập mà còn để dẫn dắt thị trường trong giai đoạn phát triển mới.

Những cơ hội nổi bật dành cho các doanh nghiệp niêm yết và công ty đại chúng trong kỷ nguyên thể chế mới bao gồm:

- 1. Tiếp cận dòng vốn chất lượng cao**, khi nhà đầu tư trong và ngoài nước ngày càng ưu tiên doanh nghiệp có quản trị minh bạch, HĐQT chuyên nghiệp và cam kết ESG rõ ràng;
- 2. Tham gia sâu hơn vào thị trường tài chính quốc tế**, trong bối cảnh Việt Nam đang gấp rút hoàn thiện điều kiện nâng hạng lên thị trường mới nổi;
- 3. Định vị lại chiến lược tăng trưởng dài hạn**, thông qua tích hợp quản trị rủi ro, chuyển đổi số và phát triển nhân tài từ cấp độ HĐQT;
- 4. Nâng cao sức cạnh tranh nội tại**, nhờ vào cấu trúc quản trị hiệu quả, năng lực ra quyết định nhanh nhạy và khả năng thích ứng cao trước biến động thể chế và thị trường.

Kinh nghiệm quốc tế cho thấy doanh nghiệp có HĐQT vận hành theo chuẩn mực QTCT hiện đại thường ra quyết định hiệu quả hơn, kiểm soát rủi ro tốt hơn và thu hút vốn dài hạn dễ dàng hơn. Tại Việt Nam, yêu cầu nâng cao chất lượng HĐQT ngày càng cấp thiết, đặc biệt khi thị trường vốn đang trong giai đoạn hoàn thiện các điều kiện để được chính thức nâng hạng – giai đoạn mà năng lực quản trị, tính minh bạch và cam kết ESG của doanh nghiệp sẽ được nhà đầu tư quốc tế đánh giá nghiêm ngặt.

Với chủ đề **“Quản trị Công ty trong kỷ nguyên mới: Cơ hội bứt phá cho doanh nghiệp”**, Directors Bulletin số 10 mang đến góc nhìn chuyên sâu về: tác động của Nghị quyết 68 đối với khu vực tư nhân và hàm ý cho HĐQT; các ưu tiên QTCT hiện đại năm 2025: lãnh đạo đạo đức, quản trị rủi ro tích hợp, chuyển đổi số & AI có trách nhiệm; cùng xu hướng đặt ESG và chiến lược nhân tài vào trọng tâm nghị sự của HĐQT. Ấn phẩm cũng làm rõ vai trò giám sát của HĐQT trong việc biến các cải cách thể chế thành năng lực cạnh tranh cốt lõi của doanh nghiệp.

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 này. Chúng tôi trân trọng sự đóng góp của các thành viên HĐQT, lãnh đạo doanh nghiệp, cùng cộng đồng Thành viên Doanh nghiệp (CMP), Thành viên Cá nhân (IMP) của VIOD – những người tiên phong nâng tầm chuẩn mực QTCT tại Việt Nam. Sự gắn kết và cam kết của Quý vị là động lực quan trọng, cùng VIOD tiếp tục xây dựng hệ sinh thái QTCT minh bạch, hiệu quả và bền vững.



Ủy ban
Chứng khoán
Nhà nước



Professional Directors • Effective Boards

SỰ KIỆN THÁNG 06

HỘI THẢO

NGHỊ QUYẾT 68-NQ/TW VỀ PHÁT TRIỂN KINH TẾ TƯ NHÂN: **CƠ HỘI NÀO CHO CÁC DOANH NGHIỆP NIÊM YẾT VÀ CÔNG TY ĐẠI CHÚNG?**

Ngày 6 tháng 6 năm 2025

Trụ sở Ủy ban Chứng khoán Nhà nước

Đơn vị đồng hành



**TRÂN TRỌNG CẢM ƠN CÁC ĐỐI TÁC
ĐÃ ĐỒNG HÀNH CÙNG VIOD TỪ THÁNG 12/2024**



NHỰA TIỀN PHONG





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.

TẦM 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



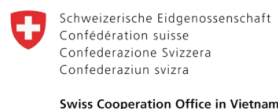
- ▶ Thúc đẩy tính chuyên nghiệp, năng lực chuyên môn, và vị thế của các thành viên HĐQT tại Việt Nam.
- ▶ Tăng cường năng lực về QTCT cho các doanh nghiệp.
- ▶ Trợ giúp cải thiện niềm tin của nhà đầu tư trong khu vực kinh tế tư nhân của Việt Nam và trên thị trường vốn.

GIÁ TRỊ CAM KẾT



- Tuân thủ
- Minh bạch
- Chính trực

ĐỐI TÁC SÁNG LẬP



THÀNH VIÊN SÁNG LẬP

Deloitte.



VinaCapital

THÀNH VIÊN DOANH NGHIỆP (CMP)

Vinamilk
EST 1976


ACB



ĐỐI TÁC HỢP TÁC


SID
SINGAPORE
INSTITUTE OF
DIRECTORS


QUẢN TRỊ BIẾN ĐỔI KHÍ HẬU: HÀNH TRÌNH MARATHON MÀ HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ LÀ NGƯỜI XUẤT PHÁT ĐẦU TIÊN

Biến đổi khí hậu đang ngày càng trở thành yếu tố chiến lược định hình lại cấu trúc thị trường và kỳ vọng của nhà đầu tư đối với doanh nghiệp. Trước yêu cầu cấp thiết đó, Viện Thành viên Hội đồng Quản trị Việt Nam (VIOD) đã tổ chức chuỗi hội thảo chuyên đề tại Hà Nội và TP. Hồ Chí Minh trong tháng 5/2025 nhằm tăng cường năng lực quản trị biến đổi khí hậu cho Hội đồng Quản trị (HĐQT) và lan tỏa tư duy chuyển đổi đến cộng đồng doanh nghiệp Việt Nam.

HĐQT – Trung tâm định hướng chiến lược khí hậu

Chương trình do ông Simon C.Y. Wong – chuyên gia quốc tế từ Nhật Bản, đồng Trưởng khoa Tài chính Bền vững tại Viện Lãnh đạo Phát triển Bền vững Cambridge (CISL) và thành viên Ban Cố vấn Chuyên môn của VIOD – trực tiếp xây dựng và trình bày. Thông qua khung hành động “Đo lường – Đánh giá – Đặt mục tiêu – Giám sát” và ma trận trưởng thành khí hậu theo chuẩn của Sáng kiến Lộ trình Chuyển đổi (Transition Pathway Initiative – TPI) và Tổ chức Tài chính Quốc tế (IFC), ông Simon đã giúp các HĐQT nhận diện rõ khoảng cách giữa cam kết và hành động, cũng như vai trò trung tâm của mình trong việc dẫn dắt chiến lược Net Zero.

Từ kinh nghiệm làm việc với các tổ chức như ClientEarth và nhiều cơ quan quản lý khu vực ASEAN, ông cảnh báo rằng phần lớn doanh nghiệp Đông Nam Á – bao gồm Việt Nam – vẫn đang ở mức “nhận thức” trong hành trình chuyển đổi, trong khi nhà đầu tư toàn cầu đang đòi hỏi sự tích hợp khí hậu trong định giá, lương thưởng lãnh đạo và báo cáo bắt buộc.

Hợp tác với VACPA – Gắn kết kiểm toán viên vào chuyển đổi khí hậu

Ngày 13/5 tại Hà Nội, trong khuôn khổ hội thảo “Quản trị Công ty và Biến đổi Khí hậu: Góc nhìn từ minh bạch và hiệu quả”, VIOD và Hiệp hội Kiểm toán viên Hành nghề Việt Nam (VACPA) đã ký Biên bản ghi nhớ hợp tác (MOU). Đây là bước đi chiến lược nhằm mở rộng vai trò của kiểm toán viên từ xác minh tài chính sang đánh giá hệ thống quản trị ESG và dữ liệu phát thải.

Theo thỏa thuận, hai bên sẽ hợp tác tổ chức đào tạo chuyên sâu, đồng phát triển các công cụ kiểm toán ESG và hỗ trợ doanh nghiệp xây dựng hệ thống báo cáo tích hợp phù hợp với chuẩn quốc tế như ISSB. Sự kiện cũng thể hiện định hướng đồng hành dài hạn giữa HĐQT và kiểm toán viên trong việc bảo vệ tính liêm chính của thông tin khí hậu.



Lễ ký kết Biên bản ghi nhớ (MOU) giữa VACPA và VIOD | Ngày 13/05/2025

Hợp tác với HGBA – Chuyển hóa cam kết khí hậu thành hành động thực tiễn

Ngày 14/5 tại TP. Hồ Chí Minh, VIOD phối hợp cùng Hội Doanh nghiệp Xanh TP. Hồ Chí Minh (HGBA) – một mạng lưới đại diện cho các doanh nghiệp định hướng phát triển bền vững – tổ chức hội thảo “Quản trị Biến đổi Khí hậu: Chiến lược, Cam kết và Hành động của Doanh nghiệp”.

Tại đây, ông Simon đã phân tích sự khác biệt giữa “nhận thức khí hậu” và “hành động khí hậu” qua thang đo của TPI và IFC. Ông nhấn mạnh, để chuyển đổi hiệu quả, doanh nghiệp cần:

- Thiết lập mục tiêu định lượng rõ ràng về giảm phát thải;
- Tích hợp yếu tố ESG vào chính sách lương thưởng và vận hành;
- Đầu tư vào hệ thống giám sát dữ liệu và minh bạch thông tin.

HGBA đóng vai trò quan trọng trong kết nối cộng đồng doanh nghiệp hướng tới các chuẩn ESG thực chất, góp phần thúc đẩy thị trường vốn xanh tại Việt Nam.



Hội thảo “Quản trị Biến đổi Khí hậu: Chiến lược, cam kết và hành động của các doanh nghiệp” do HGBA và VIOD phối hợp tổ chức | Ngày 14/05/2025

VIOD – Cầu nối hệ sinh thái quản trị biến đổi khí hậu tại Việt Nam

Với chuỗi hội thảo tháng 5/2025 và các mối quan hệ hợp tác chiến lược, VIOD tiếp tục khẳng định vai trò trung tâm trong thúc đẩy năng lực quản trị biến đổi khí hậu từ cấp HĐQT. Không chỉ cung cấp tri thức cập nhật và thực tiễn, VIOD còn trở thành cầu nối hiệu quả giữa chuyên gia quốc tế, tổ chức nghề nghiệp (VACPA), mạng lưới doanh nghiệp xanh (HGBA) và các cơ quan hoạch định chính sách. Mục tiêu chung là kiến tạo một hệ sinh thái quản trị ESG được thiết kế bài bản, dựa trên dữ liệu; tiệm cận các chuẩn mực toàn cầu; phù hợp với điều kiện doanh nghiệp Việt Nam; và được HĐQT đóng vai trò dẫn dắt.

Quản trị biến đổi khí hậu là một hành trình dài hạn, đòi hỏi sự bền bỉ và cam kết từ cấp cao nhất của doanh nghiệp. Trong cuộc chạy marathon này, HĐQT không nhất thiết phải là người về đích đầu tiên, nhưng nhất định phải là người xuất phát đầu tiên – bởi họ chính là lực đẩy đưa tư duy chiến lược khí hậu vào hành động thực chất.

CHƯƠNG TRÌNH CHỨNG NHẬN THÀNH VIÊN HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ LẦN THỨ 31, 32 VÀ 33

Từ đầu năm 2025, Viện Thành viên Hội đồng Quản trị Việt Nam (VIOD) đã liên tục triển khai và tổ chức Chương trình Chứng nhận Thành viên Hội đồng Quản trị (Director Certification Program – DCP), khoá đào tạo chuyên sâu và chất lượng cao duy nhất về Quản trị Công ty (QTCT) tại Việt Nam.

Ba khóa đào tạo gần đây nhất – DCP31, DCP32, và đặc biệt là DCP33 với hình thức song ngữ (Anh – Việt) – đã thu hút gần 100 học viên là các Chủ tịch, thành viên Hội đồng Quản trị (HĐQT) và Ban Điều hành đến từ nhiều lĩnh vực, ngành nghề và quốc gia khác nhau. Chương trình không chỉ góp phần mở rộng cộng đồng những nhà QTCT chuyên nghiệp, mà còn lan tỏa tinh thần đổi mới và thúc đẩy cam kết nâng cao chuẩn mực quản trị trong các doanh nghiệp Việt Nam.

Với chủ đề xuyên suốt **“QTCT trong bối cảnh nhiều biến động”**, VIOD sẽ tiếp tục triển khai các khoá DCP trong thời gian tới, tập trung cung cấp góc nhìn chiến lược và toàn diện cho HĐQT. Các nội dung đào tạo hướng đến việc tăng cường năng lực quản trị rủi ro, nâng cao hiệu quả giám sát và ra quyết định – những yếu tố then chốt giúp doanh nghiệp thích ứng linh hoạt và vững vàng trước những làn sóng biến động của thị trường.



Chương trình Chứng nhận Thành viên Hội đồng Quản trị #31 (DCP31) | Ngày 20-22/03/2025



Chương trình Chứng nhận Thành viên Hội đồng Quản trị #32 (DCP32) | Ngày 17-19/04/2025



Chương trình Chứng nhận Thành viên Hội đồng Quản trị #33 (DCP33) | Ngày 15-17/05/2025

CHIA SẺ CỦA CÁC THÀNH VIÊN DCP

“

Sau khi tham gia DCP, góc nhìn của tôi về vai trò HĐQT đã thay đổi rõ rệt – từ một vai trò mang tính hình thức, chuyển sang nhìn nhận HĐQT là lực lượng cốt lõi trong việc dẫn dắt và định hướng phát triển bền vững cho doanh nghiệp, đặc biệt trong các lĩnh vực như ESG hay quản trị rủi ro, đồng thời có nhiệm vụ bảo vệ lợi ích cho cổ đông và các bên hữu quan.

”

Ông Lê Hoài Nam
Thành viên HĐQT độc lập,
Công ty Tài chính
Cổ phần Điện lực (EVNFinance)

“

Theo tôi, các chuyên đề về pháp luật cùng những kiến thức cập nhật về Luật Doanh nghiệp, Nghị định 155 hay Thông tư 96 thực sự là điểm nhấn. Không chỉ giải thích điều luật, các giảng viên là các luật sư hay chuyên gia nghiên cứu còn phân tích sâu sắc về tinh thần của luật và cách áp dụng thực tế trong doanh nghiệp. Đây là những kiến thức mà theo tôi nếu chỉ tự đọc văn bản thì khó có thể tiếp cận một cách đầy đủ.

”

Ông Trần Anh Vương
Tổng Giám đốc,
Công ty Cổ phần Western Pacific

“

Trải qua ba ngày đào tạo, tôi thực sự trân trọng và đánh giá cao những giá trị mà chương trình DCP mang lại. Các thành viên DCP không chỉ xuất sắc về mặt chuyên môn mà còn rất cởi mở, gần gũi và sẵn sàng chia sẻ. Với tôi, việc được đồng hành và trở thành một phần của cộng đồng năng động và cam kết như DCP là một trải nghiệm vô cùng tự hào và quý báu.

”

Bà Vũ Xuân Thu
Trưởng ban Nhân sự – Đào tạo,
Tập đoàn Sun Group

TÁI KHỞI ĐỘNG CHƯƠNG TRÌNH CHUYÊN SÂU VỀ ỦY BAN KIỂM TOÁN

Nếu Hội đồng Quản trị (HĐQT) được coi là “đầu tàu” chèo lái doanh nghiệp, với trách nhiệm định hướng và giám sát chiến lược, thì Ủy ban Kiểm toán (UBKT) chính là “bộ phóng” giúp hiện thực hóa cam kết của HĐQT trong việc thực thi giám sát Quản trị Công ty (QTCT) hiệu quả, minh bạch và bền vững. UBKT chính là nơi thể hiện sức mạnh, là nơi mà ở đó rủi ro được nhận diện và quản trị ở tầng cao nhất.

Nhận thức rõ vai trò thiết yếu của UBKT, Viện Thành viên Hội đồng Quản trị Việt Nam (VIOD) đã chính thức tái khởi động Chương trình Chuyên sâu về UBKT (Audit Committee Master Program – ACMP). Chương trình được triển khai dưới sự cố vấn chuyên môn của Hội đồng Tư vấn Phát triển Thực hành UBKT của VIOD (Audit Committee Advisory Council – ACAC), với hỗ trợ kỹ thuật từ Tổ chức Tài chính Quốc tế (IFC) và sự đồng hành của PwC Việt Nam.

ACMP được thiết kế và dẫn dắt bởi đội ngũ chuyên gia hàng đầu trong việc thiết lập và vận hành hiệu quả mô hình UBKT tại Việt Nam. Nội dung chương trình được nâng cấp và đổi mới, tích hợp các kiến thức và thông tin cập nhật nhất cùng các công cụ thực tiễn, nhằm nâng cao năng lực của thành viên UBKT trong việc ra quyết định, quản trị rủi ro và xử lý khủng hoảng. Trên cơ sở thành công của khóa học ACMP8 vừa qua cùng nhu cầu ngày càng gia tăng từ cộng đồng doanh nghiệp, VIOD sẽ tiếp tục triển khai các khóa ACMP tiếp theo trong thời gian tới.

“

Với quá trình chuẩn bị nội dung chuyên tâm và toàn diện gần 3 tháng, cùng sự đóng góp tâm huyết của các chuyên gia thực hành (practitioners) hàng đầu, chương trình ACMP đã đạt độ chuyên sâu đúng như tên gọi và kỳ vọng. Khi triển khai tại ACMP8, chương trình đáp ứng yêu cầu của học viên nhờ đã được chuẩn bị kỹ lưỡng và đội ngũ facilitators “thực chiến”, chia sẻ tận tâm. Tôi tin các chương trình ACMP sắp tới sẽ tiếp tục thành công, góp phần nâng cao năng lực, tính chuyên nghiệp của cộng đồng hành nghề Ủy ban Kiểm toán, và thúc đẩy quản trị công ty minh bạch, bền vững.

”

Ông Nguyễn Anh Tuấn, Chủ tịch ACAC,
Chủ tịch HĐQT Tổng CTCP Tái Bảo hiểm Quốc gia Việt Nam (VINARE)



Chương trình Chuyên sâu về Ủy ban Kiểm toán #8 (ACMP8) | Ngày 20-21/05/2025

CHƯƠNG TRÌNH CHUYÊN SÂU DÀNH CHO THƯ KÝ QUẢN TRỊ CÔNG TY LẦN THỨ 7

Trước áp lực ngày càng gia tăng từ các quy định pháp lý và yêu cầu giám sát chặt chẽ, vai trò của Thư ký Quản trị Công ty (QTCT) đang trở nên ngày càng quan trọng và không thể thiếu trong hệ sinh thái QTCT. Không còn giới hạn ở vai trò hỗ trợ hành chính cho Hội đồng Quản trị (HĐQT), Thư ký QTCT hiện đại chính là nhân tố trung tâm trong việc thúc đẩy văn hóa tuân thủ, đảm bảo sự vận hành minh bạch, chính trực và hiệu quả của doanh nghiệp.

Tiếp nối thành công của Chương trình Chuyên sâu dành cho Thư ký QTCT lần thứ 7 (Corporate Secretary Master Program – CSMP7) diễn ra vào ngày 13-14/03/2025, CSMP8 sẽ được Viện Thành viên Hội đồng Quản trị Việt Nam (VIOD) tổ chức vào ngày 12-13/06/2025 tại Hà Nội. Với đội ngũ giảng viên uy tín, nội dung đào tạo thực tiễn và cập nhật theo các chuẩn mực và xu hướng quốc tế, CSMP8 hứa hẹn sẽ trở thành “hành trang chiến lược” cho các Thư ký QTCT – những cánh tay phải đắc lực của HĐQT, giúp họ chủ động hơn trong vai trò tư vấn, điều phối và thúc đẩy hiệu quả quản trị tại doanh nghiệp.



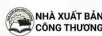
Chương trình Chuyên sâu dành cho Thư ký Quản trị Công ty #7 (CSMP7) | Ngày 13-14/03/2025

SỰ KIỆN SẮP TỚI

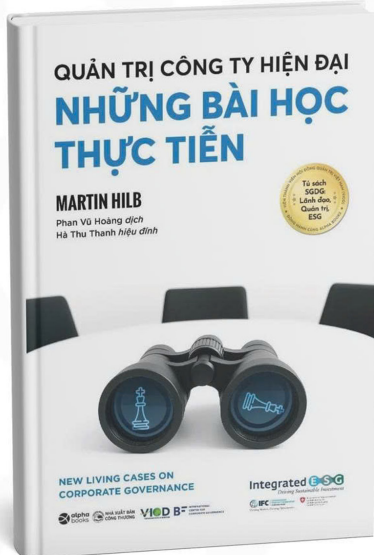
CHƯƠNG TRÌNH ĐÀO TẠO		THỜI GIAN	ĐỊA ĐIỂM
CHỨNG NHẬN THÀNH VIÊN HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ (DCP)	DCP34	17-19/07/2025	Hà Nội
	DCP35	14-16/08/2025	Hồ Chí Minh
	DCP36	11-13/09/2025	Hồ Chí Minh
	DCP37	16-18/10/2025	Hà Nội
	DCP38	13-15/11/2025	Hồ Chí Minh
CHUYÊN SÂU VỀ THƯ KÝ QUẢN TRỊ CÔNG TY (CSMP)	CSMP8	12-13/06/2025	Hà Nội
	CSMP9	24-25/07/2025	Hồ Chí Minh
	CSMP10	19-20/08/2025	Hà Nội
	CSMP11	09-10/10/2025	Hồ Chí Minh
	CSMP12	06-07/11/2025	Hà Nội
	CSMP13	11-12/12/2025	Hồ Chí Minh
	CSMP14	18-19/12/2025	Hà Nội
CHUYÊN SÂU VỀ ỦY BAN KIỂM TOÁN (ACMP)	ACMP9	08-09/07/2025	Hà Nội
	ACMP10	23-24/10/2025	Hà Nội
	ACMP11	10-11/11/2025	Hồ Chí Minh

Scan để cập nhật thêm thông tin
về các sự kiện sắp tới của VIOD:





THÔNG BÁO SÁCH MỚI



QUẢN TRỊ CÔNG TY HIỆN ĐẠI NHỮNG BÀI HỌC THỰC TIỄN

MARTIN HILB

Phan Vũ Hoàng dịch

Hà Thu Thanh hiệu đính

Quét mã QR để khám phá ấn phẩm mới nhất từ Tủ sách SGDG ngay tại đây



Trong kỷ nguyên chuyển đổi số, trí tuệ nhân tạo bùng nổ, xung đột địa chính trị kéo dài và sự xói mòn niềm tin toàn cầu, năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp không chỉ được đo bằng lợi nhuận, mà còn bằng cách ra quyết định, điều hành và xây dựng niềm tin bền vững với cổ đông, người lao động và xã hội. Ở Việt Nam, Nghị quyết 68-NQ/TW khẳng định vai trò dẫn dắt của kinh tế tư nhân, còn thị trường chứng khoán đang trên hành trình nâng hạng. Bối cảnh đó yêu cầu một hệ thống quản trị minh bạch, có trách nhiệm và định hướng chiến lược – nền tảng “sống còn” chứ không phải lớp vỏ hình thức.

Sau cuốn *Quản trị công ty hiện đại – Bộ công cụ dành cho HĐQT thành công* phát hành tháng 6/2024, Viện Thành viên HĐQT Việt Nam (VIOD) tiếp tục ra mắt ấn phẩm thứ ba trong tủ sách “SGDG: Lãnh đạo, Quản trị, ESG”: *Quản trị công ty hiện đại – Những bài học thực tiễn* của Giáo sư Martin Hilb. Nếu cuốn sách đầu tiên cung cấp mô hình KISS đảo ngược – khung lý thuyết giúp HĐQT “đơn giản hoá để hiệu quả” – thì ấn phẩm mới đưa độc giả vào hơn 20 tình huống thực tế từ nhiều quốc gia, nhiều lĩnh vực, nơi ranh giới giữa tăng trưởng và đạo đức, lợi nhuận và bền vững, quyền lực và trách nhiệm trở nên mong manh như sợi chỉ. Những quyết định về bổ nhiệm CEO, xử lý bất đồng nội bộ hay thiết lập hệ thống đánh giá hiệu quả HĐQT được soi chiếu dưới áp lực xung đột lợi ích, đòi hỏi minh bạch, chính trực và can đảm.

Điểm đáng giá của cuốn sách nằm ở việc tác giả không chỉ kể chuyện mà luôn gài vào cuối mỗi bối cảnh những câu hỏi mở: Nếu là thành viên HĐQT, bạn sẽ chọn phương án nào, dựa trên tiêu chí nào, và sẵn sàng gánh chịu hậu quả ra sao? Phương pháp “case method” ấy buộc người đọc không thể dừng ở mức tham khảo mà phải tự mình lập luận, cân đong lợi ích các bên và đối chiếu với thực tiễn doanh nghiệp. Chính quá trình tự vấn ấy giúp kiến thức quản trị chuyển hóa thành phản xạ lãnh đạo.

VIOD trân trọng cảm ơn Tổ chức Tài chính Quốc tế (IFC), Giáo sư Martin Hilb, Tiến sĩ Đinh Toàn Trung cùng đội ngũ dịch thuật – biên tập đã mang tới độc giả Việt Nam cuốn sách gợi mở những câu hỏi khó nhưng cần thiết cho bất kỳ HĐQT nào muốn trở thành “người tiên phong” trên đường băng quản trị hiện đại. Chúng tôi tin rằng *Quản trị công ty hiện đại – Những bài học thực tiễn* sẽ trở thành tài liệu tham khảo chủ chốt, giúp các doanh nghiệp kiến tạo giá trị bền vững trong kỷ nguyên đầy biến động.



PHẦN I

NGHỊ QUYẾT 68: CẢI CÁCH THỂ CHẾ VÀ CƠ HỘI CHO DOANH NGHIỆP VIỆT



1. NGHỊ QUYẾT 68: “ĐƯỜNG BẰNG THỂ CHẾ” CHO DOANH NGHIỆP TƯ NHÂN CẤT CÁNH



Ông Phan Đức Hiếu
Ủy viên chuyên trách,
Ủy ban Kinh tế – Tài chính Quốc hội
Chủ tịch Ban Cố vấn Cấp cao, VIOD

Ba cột mốc lịch sử của kinh tế tư nhân Việt Nam

Trong quá trình phát triển của khu vực kinh tế tư nhân Việt Nam, có thể xác định ba cột mốc mang tính bước ngoặt:

- **1988 – 1990:** Lần đầu tiên Nhà nước chính thức thừa nhận vai trò của kinh tế tư nhân, nhưng doanh nghiệp chỉ được phép làm những gì cơ quan cho phép. Cơ chế “xin – cho” và thời gian gia nhập thị trường kéo dài là rào cản lớn.
- **1999 – 2000:** Bước chuyển mạnh mẽ về thể chế khi doanh nghiệp được quyền làm mọi điều pháp luật không cấm. Nhiều giấy phép con bị loại bỏ, thời gian đăng ký rút ngắn còn 15–30 ngày – tạo đà bùng nổ về số lượng doanh nghiệp tư nhân.
- **2025 – Nghị quyết 68-NQ/TW:** Nếu được thực thi đúng và đầy đủ, đây sẽ là cú huých về chất cho khu vực kinh tế tư nhân – đưa doanh nghiệp tiến xa hơn trong nền kinh tế thị trường hiện đại và hội nhập.

Từ “xin – cho” sang “trao quyền và bảo vệ pháp lý”

Tinh thần lớn nhất của Nghị quyết 68 là thiết lập môi trường kinh doanh tự do, minh bạch, bình đẳng. Không còn chỗ cho cơ chế “xin – cho” hay quản lý kiểu “không quản được thì cấm”. Doanh nghiệp được trao quyền tự chủ thực sự và được bảo vệ nghiêm túc về quyền tài sản, quyền cạnh tranh, quyền kinh doanh.

Đặc biệt, Nghị quyết nhấn mạnh nguyên tắc không hình sự hóa các quan hệ dân sự, kinh tế, không áp dụng hồi tố bất lợi, và yêu cầu tách bạch rõ giữa doanh nghiệp và cá nhân quản lý – tạo nên khung pháp lý an toàn, nhất quán, tạo niềm tin cho nhà đầu tư và doanh nhân.

Khơi thông năm nguồn lực then chốt

Nghị quyết 68 xác định rõ năm điểm nghẽn chiến lược cần được khơi thông đồng bộ để giải phóng tiềm năng cho khu vực kinh tế tư nhân:

- **Đất đai:** Các địa phương phải chủ động rà soát, công khai minh bạch quỹ đất, quy hoạch mặt bằng sản xuất – kinh doanh, đặc biệt tạo điều kiện thuận lợi cho doanh nghiệp nhỏ và vừa tiếp cận không gian phát triển.
- **Nguồn vốn:** Hệ sinh thái tài chính sẽ được mở rộng và đa dạng hóa – bao gồm tín dụng ngân hàng, quỹ đầu tư, tài chính xanh, fintech, và các mô hình tài chính đổi mới – nhằm giúp doanh nghiệp tiếp cận nguồn lực phù hợp hơn về chi phí và kỳ hạn.
- **Nhân lực chất lượng cao:** Tăng cường hợp tác giữa nhà trường và doanh nghiệp trong đào tạo thực hành, đổi mới chương trình giáo dục theo hướng thị trường, và nâng cao kỹ năng số, sáng tạo và thích ứng – nhất là trong bối cảnh chuyển đổi công nghệ nhanh chóng.

- **Nguồn lực bị “mắc kẹt” do tranh chấp dân sự, hợp đồng kéo dài:** Nghị quyết yêu cầu có cơ chế đặc thù để tháo gỡ các hợp đồng và dự án tồn đọng giữa nhà nước và doanh nghiệp tư nhân, từ đó giải phóng một lượng lớn tài nguyên đang bị chôn vùi và lãng phí.
- **Thủ tục hành chính và thể chế vận hành nguồn lực:** Khi thủ tục được đơn giản hóa, minh bạch hóa và xử lý nhanh gọn, bản thân hiệu suất sử dụng nguồn lực sẽ được nâng cao một cách tự nhiên – không cần can thiệp hành chính mà vẫn tạo ra hiệu quả thực chất.

Doanh nghiệp cần chủ động thích nghi và tận dụng cơ hội bất phá

Nghị quyết 68 chỉ thực sự tạo ra thay đổi khi được chuyển hóa thành hành động cụ thể trong từng doanh nghiệp. Chuyển biến thể chế là điều kiện cần, nhưng sự chuyển động của doanh nghiệp mới là điều kiện đủ.

Trong bối cảnh thể chế đang chuyển từ “quản lý” sang “kiến tạo”, doanh nghiệp tư nhân cần nhanh chóng điều chỉnh tư duy từ bị động sang chủ động, từ ngắn hạn sang chiến lược dài hạn. Mỗi doanh nghiệp cần trở thành một chủ thể chủ động kiến tạo sự phát triển của chính mình.

Điều tiên quyết là nâng cao năng lực quản trị. Quản trị công ty không phải là khái niệm xa vời, mà là công cụ sống còn để doanh nghiệp hoạt động

hiệu quả, minh bạch và trường tồn trong một môi trường cạnh tranh khốc liệt. Doanh nghiệp cần tái cấu trúc vận hành, tăng cường minh bạch tài chính, quản trị rủi ro và chuẩn hóa bộ máy theo chuẩn mực quốc tế.

Đây cũng là lúc để đẩy nhanh chuyển đổi số, phát triển bền vững theo hướng ESG, và xây dựng năng lực tự thích nghi với các biến động kinh tế – xã hội. Quản trị công ty tốt là điều kiện tiên quyết để doanh nghiệp đi xa hơn, mạnh hơn, và vững vàng hơn.

Thể chế đã tạo đường băng. Cất cánh hay không, phụ thuộc vào chính động lực nội sinh của doanh nghiệp. Đây là cơ hội không chỉ để tồn tại, mà để vươn lên dẫn đầu – trong một cuộc chơi mới, công bằng hơn, minh bạch hơn và nhiều triển vọng hơn bao giờ hết.

Nghị quyết 68 không phải là đích đến, mà là bước khởi đầu cho một hành trình phát triển mới – nơi doanh nghiệp và thể chế cùng tiến, cùng vươn tới một nền kinh tế Việt Nam năng động, tự chủ và thịnh vượng.

“

Quản trị công ty tốt là điều kiện tiên quyết để doanh nghiệp đi xa hơn, mạnh hơn, và vững vàng hơn.

”



2. NGHỊ QUYẾT 68: CƠ HỘI LỚN MỞ RA CHO DOANH NGHIỆP NIÊM YẾT VÀ CÔNG TY ĐẠI CHÚNG

TS. Bùi Thanh Minh

Phó Giám đốc, Văn phòng Ban Nghiên cứu Phát triển Kinh tế tư nhân (Ban IV)*

Ông Trần Đức Anh

Nghiên cứu viên, Văn phòng Ban Nghiên cứu Phát triển Kinh tế tư nhân (Ban IV)*

Nghị quyết 68 là mảnh ghép quan trọng nhất của Bộ tứ chiến lược

Trong thời gian vừa qua, bốn nghị quyết quan trọng được Bộ Chính trị ban hành đã tạo ra những hân hoan, phấn khởi cho toàn xã hội. Tư tưởng xuyên suốt của bốn nghị quyết đó tạo ra một phép quay com-pan, định vị lại chiến lược phát triển quốc gia theo hướng thực tiễn, hiệu quả và toàn diện hơn. Cùng với hai nghị quyết sắp ban hành trong lĩnh vực Y tế và Giáo dục hướng đến “công bằng”, **chúng ta sẽ có đầy đủ hình hài của chiến lược phát triển quốc gia, cụ thể hóa các nội hàm của kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa**. Công cuộc đổi mới 2.0 đã bắt đầu với mục tiêu đưa Việt Nam trở thành nước có thu nhập cao vào năm 2045 sẽ mở ra cơ hội lớn cho doanh nghiệp tư nhân.

Tinh thần của Nghị quyết 68 như bản tuyên ngôn tự do cho doanh nhân

Nếu làm một phép đếm toàn văn Nghị quyết, chúng ta sẽ thấy, thuật ngữ “doanh nghiệp” xuất hiện tới 142 lần – nhiều nhất trong văn bản – tiếp theo là từ khóa “phát triển” với 59 lần. Điều này cho thấy **tinh thần lấy doanh nghiệp làm trung tâm, lấy phát triển làm mục tiêu chủ đạo**. Nghị quyết nhấn mạnh tư duy phát triển doanh nghiệp gắn với quá trình kiến tạo, phát triển quốc gia, với hệ chính sách được thiết kế riêng biệt cho các loại hình doanh nghiệp với các bài toán khác nhau:

- Doanh nghiệp lớn đóng vai trò dẫn dắt, tham gia các bài toán chiến lược của quốc gia, dẫn dắt các doanh nghiệp khác.
- Doanh nghiệp vừa được khuyến khích tiên phong, vươn ra thị trường toàn cầu;

- Doanh nghiệp nhỏ và siêu nhỏ được hỗ trợ tháo gỡ rào cản về đất đai, tín dụng, lao động...
- Hộ kinh doanh được đưa vào khuôn khổ chính sách, để hỗ trợ song song với thúc đẩy phải lớn bằng “áp lực”, từ đó đẩy mạnh tinh thần khởi nghiệp toàn quốc gia.

Doanh nghiệp niêm yết và công ty đại chúng là nhóm hưởng lợi nhiều nhất từ Nghị quyết 68

“Nước dâng thì thuyền dâng” – đó là quy luật. Nghị quyết 68 thể hiện quyết tâm mạnh mẽ của Đảng và Nhà nước, mở ra không gian rộng lớn cho sự phát triển của doanh nghiệp tư nhân. Các doanh nghiệp niêm yết và công ty đại chúng, với nền tảng tài chính và quản trị tốt, sẽ tận dụng được nhiều cơ hội.

Trước hết, các doanh nghiệp niêm yết và công ty đại chúng đang đứng trước cơ hội lớn từ việc chuyển đổi mô hình tăng trưởng. Nghị quyết 68 thúc đẩy tinh thần đổi mới sáng tạo, khuyến khích chuyển đổi số, chuyển đổi xanh và các mô hình kinh doanh mới. Với năng lực quản trị và công nghệ cao hơn mặt bằng chung, các doanh nghiệp này có điều kiện thuận lợi hơn trong tiếp cận nguồn vốn, thử nghiệm mô hình mới, cũng như tham gia các chương trình lớn như “1.000 doanh nghiệp tiên phong”...

Bên cạnh đó, các doanh nghiệp còn được hưởng lợi từ môi trường kinh doanh thông thoáng, minh bạch hơn. Nghị quyết 68 thể hiện sự đổi mới tư duy: Từ quản lý sang phục vụ doanh nghiệp, từ tiền kiểm sang hậu kiểm; đảm bảo một cách tối đa quyền tự do kinh doanh và nguyên tắc không hồi tố, không hình sự hóa. Điều này góp

*: Ban IV thuộc Hội đồng Tư vấn cải cách thủ tục hành chính của Thủ tướng Chính phủ



phần khôi phục niềm tin kinh doanh, giúp doanh nghiệp mạnh dạn mở rộng ngành nghề, quay vòng vốn nhanh và tận dụng các cơ hội thị trường.

Đặc biệt, các doanh nghiệp niêm yết và công ty đại chúng có lợi thế rõ rệt trong tiếp cận vốn và thị trường tài chính khi Nghị quyết 68 đặt trọng tâm phát triển thị trường vốn chuyên nghiệp, đồng thời nhấn mạnh yêu cầu nâng hạng thị trường chứng khoán. Điều này mở rộng cơ hội cho doanh nghiệp tiếp cận nhà đầu tư tổ chức và các quỹ đầu tư quốc tế trong bối cảnh môi trường kinh doanh ngày càng được cải thiện.

Doanh nghiệp niêm yết và công ty đại chúng nên bắt đầu từ đâu?

Lấy điểm mạnh về quản trị công ty làm điểm khởi đầu và lợi thế cạnh tranh, các doanh nghiệp niêm yết và công ty đại chúng cần xác định rõ trọng tâm phát triển trong bối cảnh mới được mở ra bởi Nghị quyết 68 nói riêng và Bộ tứ Nghị quyết nói chung.

Thứ nhất, các doanh nghiệp này cần đẩy mạnh chuyển đổi xanh và chuyển đổi số như những hướng đi chiến lược, không chỉ nhằm tối ưu hóa mô hình vận hành mà còn để đáp ứng các tiêu chuẩn mới trên thị trường. Đây cũng là điều kiện tiên quyết để tiếp cận các nguồn vốn ưu đãi, các chương trình tài trợ công nghệ/xanh, và hưởng lợi

từ các hiệp định thương mại vốn ngày càng nhấn mạnh yếu tố phát triển bền vững.

Thứ hai, các doanh nghiệp cần tích cực tham gia các chương trình hỗ trợ do Nhà nước triển khai như chính sách cho doanh nghiệp lớn, dẫn dắt; chính sách cho doanh nghiệp tiên phong, cũng như các chương trình nâng cao năng lực đổi mới sáng tạo, chương trình hỗ trợ đầu tư R&D, hay các chính sách hỗ trợ doanh nghiệp vươn ra thị trường khu vực và toàn cầu. Việc tiếp cận các nguồn lực này một cách bài bản và có chiến lược sẽ tạo ra lực đẩy đáng kể, giúp doanh nghiệp tăng tốc trong giai đoạn tới, tiến lên đóng vai trò dẫn dắt ngành hoặc chuỗi giá trị.

Cuối cùng, các doanh nghiệp niêm yết và công ty đại chúng cần phát huy vai trò chủ thể trong quá trình xây dựng và hoàn thiện thể chế thông qua việc tham gia phản biện chính sách, đóng góp vào quá trình hoạch định, tổ chức thực hiện và giám sát tình hình thực thi chính sách phát triển kinh tế tư nhân. Việc chủ động tham gia các diễn đàn công – tư, đề xuất sáng kiến cải cách và phản ánh kiến nghị kịp thời sẽ không chỉ góp phần cải thiện môi trường kinh doanh mà còn nâng cao vị thế, tiếng nói của doanh nghiệp tư nhân trong quản trị quốc gia, đúng với tinh thần của Nghị quyết 68.



PHẦN II

QUẢN TRỊ CÔNG TY HIỆN ĐẠI: TRỤ CỘT CHUYỂN HÓA CƠ HỘI THÀNH NĂNG LỰC CẠNH TRANH



1. THỨC ĐẨY LÃNH ĐẠO ĐẠO ĐỨC VÀ KIẾN TẠO NIỀM TIN TRONG THỜI ĐẠI BIẾN ĐỘNG, BẤT ĐỊNH, PHỨC TẠP VÀ MƠ HỒ (VUCA)



Trong bối cảnh biến động không ngừng – từ kinh tế, địa chính trị, công nghệ đến xã hội và quy định – các nhà lãnh đạo doanh nghiệp cần nhiều hơn bao giờ hết một tầm nhìn rõ ràng và một nền tảng đạo đức vững chắc để dẫn dắt tổ chức tiến về phía trước.

Cụm từ VUCA – viết tắt của Volatility (biến động), Uncertainty (bất định), Complexity (phức tạp) và Ambiguity (mơ hồ) – là cụm từ mô tả chính xác nhất thế giới mà các doanh nghiệp đang vận hành ngày nay. Đối với các nhà lãnh đạo mong muốn doanh nghiệp không chỉ tồn tại mà còn phát triển bền vững, việc chấp nhận VUCA như trạng thái “bình thường mới” là điều bắt buộc.

Thông điệp mở đầu này được chia sẻ tại phiên thảo luận chung giữa ông Jason Girzadas – Tổng Giám đốc, Deloitte Hoa Kỳ và bà Dipti Gulati – Tổng Giám đốc Kiểm toán & Đảm bảo, Deloitte & Touche LLP, trong khuôn khổ Hội thảo thường niên dành cho Ủy ban Kiểm toán (UBKT) do Deloitte tổ chức, với hơn 100 thành viên và Chủ tịch UBKT của các tập đoàn lớn tham dự.

“Chưa bao giờ việc làm rõ những lựa chọn chiến lược của tổ chức lại quan trọng như lúc này”, ông Girzadas giải thích. “Sự rõ ràng ấy đòi hỏi một tầm nhìn chiến lược minh bạch và sự thấu hiểu sâu sắc các vấn đề cốt lõi – thông qua việc áp dụng các khái niệm như cảm ứng cấp tiến (radical sensing) và tích hợp các góc nhìn từ bên ngoài.”

Tại hội thảo, ông Girzadas và bà Gulati nhấn mạnh tầm quan trọng của việc đánh giá cách doanh nghiệp tiếp cận từng chủ đề quản trị cụ thể. “Một số chủ đề có thể áp dụng các thông lệ tốt trong khi những chủ đề khác lại quá mới mẻ, đòi hỏi doanh nghiệp phải tự tìm đường đi trên vùng đất chưa có bản đồ, nơi không có sẵn công thức thành công”, ông Girzadas nói.

HĐQT và BDH có thể linh hoạt điều chỉnh cách tiếp cận, tùy theo đặc điểm cụ thể của từng vấn đề. Tuy nhiên, chính sự linh hoạt này lại tạo thêm áp lực và độ phức tạp trong quản trị. Những HĐQT hiệu quả là những HĐQT biết cách hình thành góc nhìn chiến lược, giúp BDH xử lý vấn đề ở cấp độ vận hành, đồng thời đảm bảo các lựa chọn và đánh đổi được cân nhắc một cách toàn diện.

Để hỗ trợ cho cách tiếp cận linh hoạt này, HĐQT có thể cần tham gia các chương trình đào tạo bên ngoài và chủ động tiếp nhận những góc nhìn ngoài phạm vi phòng họp. “Điều quan trọng là cần dành đủ thời gian trong chương trình nghị sự của UBKT cho việc học hỏi liên tục, đặc biệt trong bối cảnh doanh nghiệp đang chịu tác động từ những thay đổi nhanh chóng và sâu rộng”, bà Gulati nhấn mạnh. “Các thành viên UBKT thường xuyên làm việc với Bộ phận Tài chính và Kiểm toán Nội bộ – điều đó rất thiết yếu. Tuy nhiên, cũng rất hữu ích nếu họ lắng nghe thêm các quan điểm đến từ các bộ phận khác như công nghệ, trí tuệ nhân tạo (AI), hay nhân sự.”

Thúc đẩy lãnh đạo đạo đức

“Việc nêu rõ và thể hiện công khai cam kết của doanh nghiệp đối với lãnh đạo đạo đức, chất lượng và liêm chính phải bắt đầu từ chính Tổng Giám đốc. Cam kết đó cần được khẳng định là không thể thỏa hiệp”, ông Girzadas nói. “Trách nhiệm giải trình rõ ràng phải được lan tỏa xuyên suốt mọi cấp bậc – từ Giám đốc Đạo đức, lãnh đạo các đơn vị kinh doanh, cho đến từng cá nhân trong tổ chức.”

Duy trì tính nhất quán trong tương tác với các bên hữu quan là điều thiết yếu – đặc biệt trong các vấn đề liên quan đến chất lượng và đạo đức. Điều này vượt lên trên sự tuân thủ và phản ánh một cam kết tập thể hướng đến cải tiến liên tục.

Chẳng hạn, lãnh đạo cũng có trách nhiệm trang bị cho đội ngũ các công cụ và năng lực cần thiết để nhận diện và xử lý các tình huống đạo đức phức tạp – những tình huống không trắng – đen rõ ràng, đòi hỏi phải cân nhắc giữa các giá trị, rủi ro và hậu quả dài hạn (ethical dilemmas). Đồng thời, doanh nghiệp cũng cần đầu tư bài bản vào hệ thống hỗ trợ và chương trình đào tạo thực chất, để xây dựng nền tảng giúp củng cố hành vi đạo đức trong thực tiễn.

“HĐQT và các UBKT cần đưa yếu tố đạo đức vào mọi thảo luận trọng yếu – từ các thương vụ sáp nhập, thoái vốn cho đến các quyết định tài chính nhạy cảm”, bà Gulati bổ sung. “Tinh thần lãnh đạo từ cấp cao nhất (tone at the top) cùng với khung

đánh giá đạo đức cần được tích hợp chặt chẽ vào cấu trúc hoạt động cốt lõi của doanh nghiệp. Sự cố tiêu cực là điều không thể tránh khỏi – nhưng cách doanh nghiệp phản ứng với những tình huống đó mới là điều quan trọng. Để ứng phó hiệu quả, doanh nghiệp cần có những khung đánh giá đạo đức rõ ràng, những cuộc đối thoại thẳng thắn trong phòng họp HĐQT, và trên hết là sự nhất quán trong hành động dựa trên các giá trị đạo đức cốt lõi.”

Cuối cùng, việc đo lường năng lực lãnh đạo đạo đức một cách khách quan là điều then chốt. Sự cải tiến liên tục đòi hỏi việc tái đánh giá hiện trạng một cách định kỳ.

Tăng cường tính minh bạch trong truyền thông

“Một chiến lược truyền thông hiệu quả phải được xây dựng dựa trên nguyên tắc là không có bí mật nào cả. Điều này đặc biệt đúng trong mối quan hệ giữa BDH và HĐQT cùng các Ủy ban trực thuộc. Việc duy trì kênh trao đổi cởi mở với HĐQT để chia sẻ cả thành công lẫn thách thức là rất quan trọng nhằm tiếp nhận góc nhìn phản biện và xây dựng niềm tin.”

Ông Girzadas đề xuất ba cách thực tiễn để củng cố niềm tin và tính minh bạch giữa HĐQT và BDH:

1. Thừa nhận rằng không phải mọi đánh giá tiến độ đều sẽ tích cực;
2. Khi phù hợp, chia sẻ quá trình cân nhắc và lựa chọn đánh đổi đằng sau các quyết định lớn, giúp HĐQT hiểu rõ cách BDH tiếp cận và xử lý vấn đề;
3. Chủ động đưa vào cuộc thảo luận các góc nhìn từ bên ngoài – ngay cả khi điều này có thể bị xem là gây áp lực cho BDH – bởi đây là bước cần thiết để làm phong phú thêm chiều sâu chiến lược của HĐQT.

Tương tự, mối quan hệ giữa UBKT và kiểm toán độc lập cũng cần tránh rơi vào lối tiếp cận “chỉ dựa vào tài liệu”. Bà Gulati nhận định: “Rất dễ bị cuốn vào các tài liệu được chuẩn bị cho HĐQT, nhưng đôi khi điều quan trọng hơn là cần mở ra một cuộc đối thoại thẳng thắn về những gì không được nêu trong các tài liệu đó.”

Điều này bao gồm cả việc chuẩn bị cho các câu hỏi mà kiểm toán viên có thể đặt ra liên quan đến những thay đổi trong tổ chức cũng như về những điều chỉnh tiềm ẩn trong quy trình đánh giá rủi ro.

“Để chuẩn bị tốt, việc BDH và UBKT cùng thảo luận về các câu hỏi rộng hơn liên quan đến cách doanh nghiệp tiếp cận rủi ro là rất có giá trị”, bà Gulati bổ sung.

Ví dụ, những cuộc thảo luận giữa BDH và UBKT có thể xoay quanh việc liệu doanh nghiệp đã phân bổ đủ ngân sách để nâng cấp khung quản trị rủi ro hay chưa, hoặc liệu các quyết định ngân sách hiện tại đang tác động như thế nào đến mô hình quản trị nhân sự và chiến lược nguồn lực.

“Có rất nhiều chủ đề tuy không ảnh hưởng trực tiếp đến báo cáo tài chính, nhưng lại có tác động sâu rộng đến toàn bộ tổ chức”, bà Gulati nhận định.

Theo đuổi công nghệ đáng tin cậy

Hiếm có chủ đề kinh doanh nào hiện nay quan trọng hơn tác động của công nghệ đối với doanh nghiệp. Vai trò của Giám đốc Công nghệ Thông tin (Chief Information Officer – CIO) và Giám đốc An ninh Thông tin (Chief Information Security Officer – CISO) đang trở nên đầy thách thức, khi họ là những người chịu trách nhiệm đưa ra các quyết định đầu tư công nghệ mang tính chiến lược. Tuy nhiên, phần lớn các nhà lãnh đạo đều nhận thức rõ rằng: việc ra quyết định liên quan đến công nghệ không còn là công việc của riêng một cá nhân – mà là một “môn thể thao đồng đội”.

Các dự án chuyển đổi mang tính đột phá như dịch chuyển lên điện toán đám mây, kích hoạt các thiết bị kết nối, tăng tốc ứng dụng công nghệ di động, hay nâng cao năng lực AI, đòi hỏi cả HĐQT và BDH phải hiểu rõ các mô hình kinh doanh liên quan, hệ thống quy định, cũng như quản trị công nghệ đạo đức đi kèm.

“Các quyết định đầu tư công nghệ là nỗ lực hợp tác nhiều bên. Việc tiếp cận công nghệ một cách tổng thể trên toàn tổ chức là rất quan trọng, đảm bảo rằng HĐQT và UBKT được phối hợp chặt chẽ với BDH trong suốt hành trình này”, ông Girzadas chia sẻ.

Bà Gulati nhấn mạnh rằng UBKT nên xem xét thảo luận về tác động của công nghệ đối với quy trình kiểm toán, cả trong nội bộ lẫn với kiểm toán độc lập. Ví dụ, các công nghệ như xử lý ngôn ngữ tự nhiên (natural language processing – NLP) hay AI tạo sinh có thể làm thay đổi quy trình kiểm toán như thế nào, cách kiểm toán viên tương tác với hệ thống AI ra sao, các biện pháp kiểm soát mới nào đã được thiết lập để ứng phó với rủi ro liên quan hay chưa, và những kiểm soát nào sẽ được soát xét trong quá trình kiểm toán.

Hãy lấy ví dụ việc đánh giá các khoản đầu tư dài hạn, hoặc bối cảnh nhà cung cấp thay đổi nhanh chóng – những tình huống này đòi hỏi các cuộc thảo luận liên tục giữa lãnh đạo công nghệ, BDH và HĐQT.

Trách nhiệm của UBKT nhiều khả năng sẽ tiếp tục mở rộng. Những HĐQT có khả năng chứng minh được sự bền bỉ, năng lực chống chịu và ứng phó hiệu quả trước các thách thức bất ngờ sẽ đóng vai trò then chốt trong việc dẫn dắt doanh nghiệp tiến đến vị thế vững mạnh hơn.

“Điều này đòi hỏi khả năng cảm nhận cấp tiến, tính linh hoạt cao và sự minh bạch trong từng quyết định mà doanh nghiệp đưa ra”, ông Girzadas nhấn mạnh.

Tài liệu tham khảo:

Markham, Isobel, ngày 28 tháng 1 năm 2025. Lược dịch từ “Làm thế nào để thúc đẩy lãnh đạo đạo đức và kiến tạo niềm tin trong thời đại biến động, bất định, phức tạp và mơ hồ (VUCA)?” The Wall Street Journal, Deloitte Services LP.

2. SỰ CHUYỂN DỊCH ƯU TIÊN TRONG PHÒNG HỌP HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ



Trước làn sóng tái cấu trúc chuỗi cung ứng toàn cầu, những biến động địa chính trị ngày càng gay gắt và cuộc khủng hoảng khí hậu đang leo thang, các Hội đồng Quản trị (HĐQT) bước vào năm 2025 với những thách thức phức tạp chưa từng có. Nhịp điệu quản trị vốn ổn định nay đã nhường chỗ cho sự linh hoạt và thích ứng, khi các thành viên HĐQT liên tục điều hướng giữa rủi ro và cơ hội trong một môi trường biến động nhanh chóng.

Năm 2025 chứng kiến sự thay đổi căn bản trong các ưu tiên của HĐQT, khi cả các thành viên HĐQT kỳ cựu lẫn thành viên mới được bổ nhiệm đều mở rộng vai trò giám sát của mình, vượt ra khỏi các chỉ số tài chính truyền thống để bao quát các vấn đề như chuyển đổi công nghệ, tích hợp phát triển bền vững, chiến lược nhân tài và năng lực phục hồi tổ chức.

Tư duy chiến lược: Vượt lên trên lợi nhuận ngắn hạn

Một trong những thay đổi rõ rệt nhất trong phòng họp HĐQT là sự chuyển dịch từ tư duy ngắn hạn sang việc kiến tạo giá trị bền vững. Mặc dù lợi ích cổ đông vẫn là ưu tiên hàng đầu, các thành viên HĐQT ngày càng xem xét các quyết định chiến lược theo nhiều mốc thời gian – từ quý hiện tại, đến các cột mốc 18 tháng và lộ trình 5 năm.

Các nghiên cứu gần đây cho thấy những HĐQT hoạt động hiệu quả trong năm 2025 dành khoảng 40% thời gian để thảo luận chiến lược dài hạn, so với chỉ 25% vào năm 2022. Sự thay đổi này phản ánh nhận thức rằng những khoản đầu tư vào năng lực tổ chức hiện tại cần đủ khả năng chống chịu với các cú sốc của tương lai.

Như một Chủ tịch HĐQT chia sẻ: “Chúng tôi không còn nhìn nhận mọi vấn đề chỉ qua lăng kính ngắn hạn mà đã đặt nó vào một bức tranh chiến lược rộng lớn hơn. Những cuộc thảo luận trong phòng họp HĐQT ngày nay đòi hỏi chúng tôi phải vừa ứng phó với các áp lực trước mắt, vừa đồng thời xây dựng nền tảng cho lợi thế cạnh tranh bền vững trong dài hạn.”

Chuyển đổi số: Từ sáng kiến đến bắt buộc

Chuyển đổi công nghệ đã phát triển từ chuỗi các sáng kiến số riêng lẻ thành chiến lược chuyển đổi toàn diện mô hình kinh doanh. Việc quản trị trí tuệ nhân tạo (AI) trở nên đặc biệt quan trọng khi AI tạo sinh không ngừng tái định hình nhiều ngành công nghiệp. HĐQT đang phải đối mặt với những vấn đề liên quan đến khung đạo đức, quyền sở hữu trí tuệ, và tiềm năng nâng cao năng suất mà các công nghệ này mang lại.

Những thành viên HĐQT từng ủy quyền công việc giám sát công nghệ nay chuyển sang chủ động nâng cao trình độ công nghệ của bản thân. Một khảo sát gần đây đối với các thành viên HĐQT trên toàn cầu cho thấy 77% thành viên HĐQT đã tham gia các chương trình đào tạo công nghệ chính thức trong năm qua – tăng mạnh so với mức 32% vào năm 2023.

Những HĐQT tiên phong đã thành lập các Ủy ban Công nghệ chuyên biệt, được trao quyền thực chất. Ủy ban chuyên môn này không chỉ dừng lại ở quản lý rủi ro an ninh mạng, mà còn đảm nhận vai trò đánh giá mức độ phù hợp của các khoản đầu tư công nghệ với mục tiêu chiến lược tổng thể của doanh nghiệp, đồng thời giám sát chặt chẽ các khung quản trị dữ liệu.



Tích hợp ESG: Từ tuân thủ đến kiến tạo giá trị

Các yếu tố Môi trường, Xã hội và Quản trị (ESG) đã vượt xa khuôn khổ tuân thủ đơn thuần, trở thành những thành phần cốt lõi trong chiến lược tạo dựng giá trị doanh nghiệp. Trong đó, việc lập kế hoạch chuyển đổi khí hậu (climate transition) đang trở thành ưu tiên hàng đầu, được triển khai trên ba trụ cột gắn kết:

1. Hiểu rõ tác động tới biến đổi khí hậu của doanh nghiệp thông qua việc đo lường phát thải toàn diện ở các phạm vi 1, 2, và mở rộng sang phạm vi 3;
2. Xác định rủi ro và cơ hội liên quan đến biến đổi khí hậu phù hợp với đặc thù mô hình kinh doanh của doanh nghiệp;
3. Giám sát việc triển khai các chiến lược thích ứng, giúp doanh nghiệp tăng cường khả năng chống chịu trong tương lai bị ràng buộc bởi yêu cầu cắt giảm các-bon.

Khung pháp lý đang được hoàn thiện liên tục, với các yêu cầu công bố thông tin mở rộng và các nỗ lực chuẩn hoá đang được tăng tốc trên toàn cầu. Các thành viên HĐQT hiện đang chủ động áp dụng khung chuẩn mực báo cáo như bộ tiêu chuẩn của Hội đồng Tiêu chuẩn Bền vững Quốc tế (ISSB) trước thời hạn tuân thủ bắt buộc.

Việc giám sát ESG không còn là một mục riêng lẻ trong chương trình nghị sự mà được tích hợp vào các hoạt động của các Ủy ban thuộc HĐQT. Những HĐQT tiên phong nhận thức rõ rằng phát triển bền vững có ảnh hưởng trực tiếp đến các quyết định phân bổ vốn, phương thức quản lý chuỗi cung ứng, lộ trình phát triển sản phẩm, và chiến lược thu hút nhân tài.

Nhân tài và văn hoá: Yếu tố con người trong quản trị

Cuộc cạnh tranh thu hút nhân tài vẫn đang diễn ra gay gắt trong năm 2025, buộc các HĐQT phải nâng chiến lược phát triển nguồn nhân lực lên thành một ưu tiên trong quản trị. Các chỉ số về vốn con người, bao gồm tỷ lệ nghỉ việc, khoảng trống năng lực và các chỉ báo về “sức khỏe” văn hóa tổ chức, hiện nhận được mức độ quan tâm tương đương với các chỉ số tài chính trong các cuộc họp HĐQT.

Sự chuyển dịch trong cách thức làm việc – với mô hình làm việc kết hợp (hybrid) đã trở thành tiêu chuẩn trong nhiều ngành – đang đặt ra thách thức quản trị mới. Các HĐQT đang theo dõi sát sao tác động của môi trường làm việc phân tán đến đổi mới sáng tạo, chia sẻ tri thức và sự gắn kết trong tổ chức.

Khung lương thưởng cho Ban Điều Hành (BDH) cũng đang thay đổi, với các chỉ tiêu hiệu suất ngày càng gắn với mục tiêu phi tài chính như mục tiêu môi trường, đa dạng hóa nhân sự và các mốc đổi mới sáng tạo. Những HĐQT tiên phong đã mở rộng phạm vi giám sát nhân sự vượt ra ngoài Ban Điều hành (C-suite), bao gồm cả việc lập kế hoạch kế nhiệm cho các vị trí kỹ thuật và lãnh đạo then chốt trong toàn bộ tổ chức.

Bền bỉ trước rủi ro: Chuẩn bị sẵn sàng cho những điều không lường trước

Một trong những chuyển biến đáng kể nhất trong các ưu tiên của HĐQT là cách tiếp cận ngày càng toàn diện đối với giám sát rủi ro. Mặc dù các khung quản trị rủi ro doanh nghiệp truyền thống vẫn hữu ích, chúng đã bộc lộ hạn chế trong việc dự báo các tác động cộng hưởng của các gián đoạn diễn ra đồng thời – từ xung đột địa chính trị, sự kiện khí hậu cực đoan đến các sự cố công nghệ nghiêm trọng.

Việc xây dựng kịch bản ứng phó (scenario planning) trở thành thực hành phổ biến của HĐQT; trong đó, thành viên HĐQT định kỳ kiểm định các giả định chiến lược bằng cách mô phỏng hàng loạt kịch bản tương lai khác nhau. Những hoạt động này không còn chỉ tập trung vào các rủi ro có xác suất xảy ra cao, mà còn chủ động lồng ghép các tình huống hiểm gặp nhưng có thể gây ảnh hưởng sâu rộng, làm thay đổi căn bản mô hình kinh doanh hiện hữu.

Tổn thương chuỗi cung ứng tiếp tục là một mối quan ngại cấp thiết. Sau nhiều năm bị gián đoạn do các biến động toàn cầu, các HĐQT đang ngày càng chú trọng rà soát lại thiết kế của toàn bộ mạng lưới chuỗi cung ứng – với trọng tâm chuyển từ “hiệu quả tối ưu” sang “khả năng chống chịu linh hoạt”. Sự thay đổi trong tư duy này đang thúc đẩy việc xem xét lại các chiến lược sản xuất gần thị

trường (near-shoring), chính sách tồn kho, cũng như việc mở rộng và đa dạng hóa danh mục nhà cung ứng – như một cách để giảm thiểu rủi ro hệ thống và tăng cường tính linh hoạt vận hành trong dài hạn.

Sự chuyển mình của HĐQT: Cơ cấu mới, năng lực mới

Để thực thi hiệu quả các trọng trách mở rộng, chính cơ cấu của HĐQT đang không ngừng thay đổi. Ưu tiên trong tuyển chọn hiện nay đặc biệt coi trọng sự đa dạng về quan điểm và chuyên môn, với các thành viên HĐQT đến từ nhiều lĩnh vực như công nghệ, phát triển bền vững, quản trị nguồn nhân lực và địa chính trị.

Tần suất họp cũng gia tăng đáng kể – nhiều HĐQT đã nâng số phiên họp chính thức lên khoảng 30% so với thời kỳ trước đại dịch. Ngoài ra, các thành viên HĐQT vẫn duy trì tương tác thường xuyên giữa các kỳ họp thông qua các nền tảng số chuyên dụng, nhằm đảm bảo thông tin được cập nhật liên tục và kịp thời.

Hoạt động đánh giá hiệu quả HĐQT ngày càng trở nên khắt khe hơn, với việc đánh giá độc lập từ bên thứ ba nay đã trở thành thông lệ tại nhiều công ty hàng đầu. Các đánh giá này không chỉ tập trung vào quy trình quản trị, mà còn hướng tới đo lường đóng góp chiến lược thực chất của HĐQT – tức là mức độ hiệu quả của các thành viên HĐQT trong việc hỗ trợ BDH chào lái tổ chức trong các biến động phức tạp.



Hướng tới tương lai: Bức tranh quản trị đang chuyển dịch

Khi năm 2025 tiếp diễn, một loạt xu hướng mới đang tái định hình bức tranh quản trị công ty. Các khung quản trị trí tuệ nhân tạo đang nhanh chóng được hoàn thiện, đặc biệt chú trọng tới việc triển khai có trách nhiệm và minh bạch. Đồng thời, năng lực hiểu biết về địa chính trị đang ngày càng được coi trọng, khi các HĐQT phải điều hướng giữa các hệ thống pháp lý phân mảnh và những vấn đề pháp lý đa quốc gia ngày càng phức tạp.

Khái niệm chủ nghĩa tư bản vì các bên hữu quan (stakeholder capitalism) tiếp tục phát triển – vượt ra khỏi các cuộc tranh luận lý thuyết để trở thành phương pháp quản trị mang tính thực tiễn. Các thành viên HĐQT đang xây dựng những phương pháp tinh vi hơn để đo lường và quản lý các tác động của công ty đối với toàn bộ hệ sinh thái các bên hữu quan – bao gồm cổ đông, nhân viên, khách hàng, cộng đồng và môi trường.

Điều rõ ràng là: phòng họp HĐQT năm 2025 đã thay đổi đáng kể so với chỉ 5 năm trước. Các thành viên HĐQT ngày nay đang chủ động đón nhận những trọng trách mở rộng, không ngừng trau dồi, phát triển năng lực mới và điều chỉnh thực hành quản trị để thích ứng với mức độ phức tạp ngày càng gia tăng của môi trường kinh doanh.

Đối với những thành viên đang đảm nhiệm vai trò trong HĐQT, con đường phía trước đòi hỏi tinh thần học hỏi không ngừng, tư duy chiến lược linh hoạt, và cam kết bền bỉ với việc kiến tạo giá trị dài hạn – ngay cả trong khi đối mặt với các áp lực ngắn hạn.

Những HĐQT hiệu quả nhất ngày nay hiểu rằng vai trò của họ đã có sự chuyển đổi một cách căn bản – từ việc đơn thuần giám sát sang chủ động dự báo tương lai; từ thực thi quản trị truyền thống sang đóng vai trò định hướng chiến lược – trong một thế giới đầy biến động và phức tạp chưa từng có.

Tài liệu tham khảo:

IMG Corporation, ngày 23 tháng 4 năm 2025. Sự chuyển dịch ưu tiên trong phòng họp Hội đồng Quản trị.

VIỆT NAM THAM GIA KỲ ĐÁNH GIÁ ACGS 2024: HƯỚNG TỚI CHUẨN MỤC QUẢN TRỊ PHÁT TRIỂN BỀN VỮNG

Hà Nội, tháng 5/2025 – Kỳ đánh giá Thẻ điểm Quản trị Công ty ASEAN (ASEAN Corporate Governance Scorecard – ACGS) năm 2024 vừa khép lại với nhiều điểm nhấn đáng chú ý liên quan đến xu hướng nâng cao thực hành quản trị phát triển bền vững trong khu vực Đông Nam Á.

ACGS là một sáng kiến của Diễn đàn Thị trường Vốn ASEAN (ASEAN Capital Markets Forum – ACMF), được triển khai từ năm 2011 với sự hỗ trợ kỹ thuật từ Ngân hàng Phát triển Châu Á (ADB). Thẻ điểm này hiện được áp dụng tại sáu quốc gia thành viên: Indonesia, Malaysia, Philippines, Singapore, Thái Lan và Việt Nam, nhằm đánh giá và thúc đẩy việc nâng cao tiêu chuẩn quản trị công ty niêm yết trong khu vực.

Các nước thành viên	
Các cột mốc	☐ Khởi xướng năm 2011 ☐ Các kỳ đánh giá: 2012, 2013, 2014, 2015, 2017, 2019, 2021 → 2024
Nhà tài trợ / Hỗ trợ	
Đơn vị đánh giá trong nước	

Cập nhật tiêu chí theo hướng phát triển bền vững

Năm 2024 đánh dấu lần cập nhật thứ ba của bộ tiêu chí ACGS, với những điều chỉnh bám sát Bộ Nguyên tắc Quản trị Công ty G20/OECD (2023), các chuẩn mực của ICGN, cũng như các thông lệ quản trị quốc tế. Một điểm nổi bật trong kỳ đánh giá lần này là việc bổ sung các nội dung liên quan đến quản trị phát triển bền vững: từ cơ cấu quản trị, quản lý rủi ro – cơ hội liên quan đến biến đổi khí hậu, đến việc áp dụng các khung chuẩn công bố thông tin về phát triển bền vững như GRI, TCFD, SASB và ISSB....

Việt Nam – Những tín hiệu tích cực và thách thức

Trong những năm qua, cùng với sự hoàn thiện khung pháp lý – bao gồm Luật Doanh nghiệp 2020, Luật Chứng khoán 2019, Nghị định 155/2020 và các thông tư hướng dẫn công bố thông tin – các doanh nghiệp Việt đã có những bước tiến nhất định trong thực hành quản trị theo thông lệ quốc tế.

Điểm số trung bình quốc gia của Việt Nam đã cải thiện rõ rệt, đưa Việt Nam trở thành quốc gia có tốc độ tăng điểm cao thứ hai trong nhóm sáu nước tham gia trong lần đánh giá gần nhất. Tuy vậy, khoảng cách về điểm số so với mặt bằng chung khu vực vẫn còn đáng kể. Trong kỳ đánh giá 2024, điểm trung bình của các Doanh nghiệp Niêm yết của Việt Nam được tham gia đánh giá vẫn chưa đạt ngưỡng trung bình ACGS toàn khối ASEAN.

Hai vấn đề cốt lõi cần cải thiện

Theo đánh giá, hai trọng tâm mà doanh nghiệp Việt Nam cần chú trọng trong thời gian tới gồm:

- Công bố thông tin phát triển bền vững:** Dù có hơn 700 doanh nghiệp niêm yết tính đến cuối năm 2024, chỉ khoảng hơn 30 công ty thực hiện báo cáo phát triển bền vững theo chuẩn quốc tế. Việc áp dụng các bộ tiêu chuẩn công bố thông tin ESG vẫn còn hạn chế về cả số lượng và chất lượng.

- 2. Thực thi trách nhiệm của Hội đồng Quản trị:** Đây là nội dung có số lượng tiêu chí đánh giá nhiều và khắt khe nhất theo thông lệ quốc tế. Tuy nhiên, tỷ lệ doanh nghiệp Việt Nam đáp ứng được yêu cầu của nhóm tiêu chí này vẫn còn khiêm tốn.

VIOD – Đơn vị đồng hành đánh giá ACGS tại Việt Nam

Viện Thành viên Hội đồng Quản trị Việt Nam (VIOD) tiếp tục là đơn vị đại diện cho Việt Nam trong quá trình đánh giá ACGS. Thông qua kết quả kỳ đánh giá, VIOD đã hỗ trợ cơ quan quản lý và các Sở Giao dịch Chứng khoán có cái nhìn toàn diện về thực trạng quản trị công ty tại các doanh nghiệp niêm yết, đồng thời đề xuất những hướng cải thiện chính sách phù hợp.

Trong thời gian tới, báo cáo chi tiết kết quả ACGS 2024 của Việt Nam, so sánh với các quốc gia trong khu vực, sẽ được VIOD trình bày tại các chương trình hội thảo, tọa đàm và khóa đào tạo do VIOD phối hợp với Ủy ban Chứng khoán Nhà nước và các Sở Giao dịch.

Cho kỳ đánh giá ACGS 2024, Việt Nam có 5 doanh nghiệp niêm yết đạt kết quả cao nhất cấp quốc gia sẽ được vinh danh trong Lễ trao giải Quản trị Công ty khu vực Đông Nam Á dự kiến sẽ được tổ chức vào trung tuần tháng 7 năm 2025 tại Kuala Lumpur, Malaysia.



HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ ĐA DẠNG & BAO TRÙM: NỀN TẢNG CHO PHÁT TRIỂN BỀN VỮNG

Trên hành trình thúc đẩy Quản trị Công ty (QTCT) gắn với phát triển bền vững và ESG, Viện Thành viên Hội đồng Quản trị Việt Nam (VIOD) đã tiên phong triển khai và tham gia chuỗi hoạt động trọng điểm xoay quanh chủ đề “Hội đồng Quản trị đa dạng & bao trùm: Nền tảng cho phát triển bền vững”.

Sự kiện mở đầu là **Diễn đàn Nữ Thành viên Hội đồng Quản trị 2025**, diễn ra vào ngày 05/03/2025 do VIOD tổ chức với sự đồng hành và hỗ trợ của Sở Giao dịch Chứng khoán Hà Nội (HNX). Những chia sẻ sâu sắc từ các diễn giả trong nước và quốc tế từ Bangladesh và Malaysia đã nhấn mạnh vai trò không thể thiếu của nữ giới trong việc xây dựng Hội đồng Quản trị hiệu quả và bền vững, qua đó góp phần tạo dựng môi trường kinh doanh minh bạch, có trách nhiệm và hướng đến phát triển dài hạn.

Tiếp nối tinh thần đó, VIOD – đại diện là bà Hà Thu Thanh, Chủ tịch VIOD – đã tham dự **Chương trình đào tạo khu vực Châu Á về Lãnh đạo bao trùm hướng tới sự bền vững của doanh nghiệp** do Tổ chức Tài chính Quốc tế (IFC) tổ chức từ ngày 18-23/05/2025 tại Indonesia. Chương trình quy tụ các chuyên gia và lãnh đạo cấp cao từ nhiều quốc gia trong khu vực, nhằm nâng cao năng lực lãnh đạo toàn diện – yếu tố then chốt trong việc thúc đẩy quản trị bền vững tại các doanh nghiệp.

Chuỗi hoạt động này khẳng định cam kết mạnh mẽ của VIOD trong việc thúc đẩy **yếu tố Xã hội (S)** trong ESG, đồng thời tạo nền tảng để VIOD tiếp tục triển khai các sáng kiến và chương trình đào tạo thiết thực dành cho doanh nghiệp niêm yết và công ty đại chúng tại Việt Nam trong thời gian tới.



Diễn đàn Nữ Thành viên Hội đồng Quản trị 2025 | Ngày 05/03/2025



Chương trình đào tạo khu vực Châu Á về Lãnh đạo bao trùm hướng tới sự bền vững của doanh nghiệp của IFC | Ngày 18-23/05/2025

TĂNG CƯỜNG NĂNG LỰC QUẢN TRỊ: TỪ CHIẾN LƯỢC QUẢN TRỊ RỦI RO ĐẾN CÔNG CỤ THỰC THI HIỆU QUẢ

Trong tháng 4/2025, Viện Thành viên Hội đồng Quản trị Việt Nam (VIOD) tiếp tục thể hiện vai trò tiên phong trong việc nâng cao năng lực quản trị doanh nghiệp thông qua hai hoạt động chuyên môn nổi bật, góp phần thúc đẩy áp dụng các thông lệ quản trị tốt tại Việt Nam.

Ngày 16/04/2025, tại sự kiện Directors Talk #21 với chủ đề “Vai trò của Hội đồng Quản trị trong Quản trị Rủi ro”, VIOD đã nhấn mạnh một thông điệp quan trọng: Quản trị rủi ro không chỉ là phòng ngừa tổn thất – mà là công cụ kiến tạo giá trị và lợi thế cạnh tranh dài hạn. Một hệ thống quản trị rủi ro hiện đại không thể tách rời khỏi vai trò định hướng chiến lược và giám sát chủ động của Hội đồng Quản trị (HĐQT). Từ khâu hoạch định cho đến triển khai, kiểm soát và cải tiến, HĐQT cần giữ vai trò trung tâm – bảo đảm rằng rủi ro được nhìn nhận không chỉ là mối đe dọa, mà còn là cơ hội đổi mới và thích nghi. Đặc biệt, khi quản trị rủi ro được nuôi dưỡng thành một phần cốt lõi trong văn hóa doanh nghiệp, thì đó chính là nền tảng cho sự trường tồn.

Trước đó, vào ngày 02/04 tại Hà Nội và 04/04 tại TP. Hồ Chí Minh, VIOD – với vai trò là đối tác kỹ thuật trong khuôn khổ đánh giá QTCT khu vực ASEAN – đã tham gia chia sẻ tại Lễ ra mắt Cẩm nang Quản trị Công ty 2025 do Tổ chức Tài chính Quốc tế (IFC) và Ủy ban Chứng khoán Nhà nước phối hợp tổ chức. Tại sự kiện, bà Hà Thu Thanh – Chủ tịch VIOD – đã trình bày tổng quan về thực trạng và xu hướng QTCT trong khu vực ASEAN, đồng thời xác định vị thế của Việt Nam trong bối cảnh khu vực. Với nội dung chuyên sâu và hàm lượng thực tiễn cao, VIOD cam kết tiếp tục thực hiện phân tích, đánh giá, hướng dẫn thực thi cuốn cẩm nang một cách thiết thực và hiệu quả nhất tới các thành viên trong mạng lưới của VIOD.



Lễ ra mắt Cẩm nang Quản trị Công ty 2025 tại Hà Nội | Ngày 02/04/2025



**LIÊN HỆ VỚI
CHÚNG TÔI**

VĂN PHÒNG

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

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

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

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>

