

HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ BỨT PHÁ:

VƯƠN TẦM KHU VỰC, ĐỊNH VỊ NIỀM TIN
VÀ DANH TIẾNG TRÊN THỊ TRƯỜNG VỐN



Hỗ trợ bởi:

Integrated ESG
Driving Sustainable Investment

MỤC LỤC

THƯ NGỎ	3
----------------	----------

VỀ VIOD	5
----------------	----------

PHẦN 1: ĐỊNH VỊ NIỀM TIN VÀ DANH TIẾNG TRÊN THỊ TRƯỜNG VỐN – GÓC NHÌN QUỐC TẾ	10
--	-----------

1.1 Giám Sát Của Hội Đồng Quản Trị Đối Với Yếu Tố Niềm Tin: Minh Bạch Là Lợi Thế Chiến Lược.....	12
1.2 Quản Trị Danh Tiếng: Trách Nhiệm Của Hội Đồng Quản Trị.....	19

PHẦN 2: ĐỊNH VỊ NIỀM TIN VÀ DANH TIẾNG TRÊN THỊ TRƯỜNG VỐN VIỆT NAM – DÒNG VỐN ESG, KỶ VỌNG NHÀ ĐẦU TƯ, VÀ QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP GIA ĐÌNH	24
--	-----------

2.1 Thị Trường Việt Nam Nâng Hạng: Cơ Hội Cho Làn Sóng Vốn ESG Tiếp Theo.....	26
2.2 Ảnh Hưởng Ngày Càng Gia Tăng Của Nhà Đầu Tư Tổ Chức Đối Với Quản Trị Công Ty Tại Việt Nam.....	29
2.3 Quản Trị Gia Tộc – Từ Triết Lý Đến Thực Tiễn.....	34

THƯ NGỎ

Năm 2025 đang dần khép lại với nhiều nền tảng quan trọng và cơ hội tiềm năng mở ra cho năm 2026. Hai điểm nhấn lớn có thể kể đến là Nghị quyết 68-NQ/TW về Phát triển Kinh tế Tư nhân và công bố của FTSE Russell về việc Thị trường Chứng khoán Việt Nam đủ điều kiện vào “đường đua” nâng hạng lên Thị trường Mới nổi, với thời gian chính thức vào ngày 21 tháng 09 năm 2026.

Thị trường chứng khoán Việt Nam đang trở nên hấp dẫn nhất trong suốt 25 năm hình thành và phát triển, với khả năng thu hút một lượng vốn đáng kể từ các quỹ đầu tư quốc tế lớn. Báo cáo Vietnam Briefing của Ngân hàng Thế giới dự báo dòng vốn mới có thể đạt 3-5 tỷ USD trong ngắn hạn sau khi nâng hạng, và trong dài hạn có thể lên đến 25 tỷ USD vào năm 2030 khi có cả FTSE Russell và MSCI cùng tham gia. Trong bối cảnh đó, **tính minh bạch và chất lượng Quản trị Công ty (QTCT)** trở thành tiêu chí số 1 trong quyết định phân bổ vốn vào các thị trường mới nổi như Việt Nam của các nhà đầu tư có trách nhiệm (responsible investors).

Sự chuyển mình của thị trường vốn Việt Nam, bứt phá trên hành trình nâng hạng, hội nhập và đón nhận dòng vốn quốc tế chất lượng cao, đang đặt ra yêu cầu và thách thức lớn trong dịch chuyển tư duy chiến lược của các doanh nghiệp. Câu hỏi đặt ra là: **Doanh nghiệp Việt Nam cần bắt đầu từ đâu? Vì sao điều này lại trở nên quan trọng như vậy?**

VIOD cho rằng lời giải phải bắt đầu từ chính các **doanh nghiệp niêm yết**, và trọng tâm là **Hội đồng Quản trị (HĐQT)** với “tư duy bứt phá”. Bứt phá đơn giản là chuyển đổi từ tuân thủ truyền thống sang **tuân thủ chủ động**, hướng tới quản trị hiệu quả theo các nguyên tắc và chuẩn mực quốc tế. QTCT tốt bắt đầu từ chất lượng hoạt động của HĐQT – một HĐQT trách nhiệm, giám sát hiệu quả và quản trị rủi ro tốt. Điều này tạo hiệu ứng mạnh mẽ trong việc xây dựng **Niềm tin** của nhà đầu tư và **Danh tiếng** trên thị trường. Niềm tin và Danh tiếng được coi là hai thành tố phi tài chính làm gia tăng giá trị công ty trên nền tảng đánh giá truyền thống theo chỉ số tài chính EBITDA. Niềm tin giúp doanh nghiệp được hưởng chi phí vốn thấp hơn, được định giá cao hơn và ổn định hơn, ngay cả khi EBITDA chưa tăng trưởng mạnh.

Quý vị đang cầm trên tay cuốn **Bulletin số 12** do VIOD phát hành với những thông tin và phân tích của các chuyên gia hàng đầu về ESG và QTCT, được trích dẫn trích dẫn từ báo cáo của Deloitte, PwC, Bloomberg và Glass Lewis. Các chủ đề trọng tâm bao gồm: Kinh nghiệm quốc tế về tạo dựng niềm tin thông qua minh bạch thông tin và quản trị danh tiếng; tác động của nâng hạng thị trường và sự gia tăng của dòng vốn ESG; kỳ vọng ngày càng cao của các nhà đầu tư tổ chức; và tiến trình chuyên nghiệp hóa quản trị trong các doanh nghiệp gia đình. Các nội dung này cùng hội tụ về một thông điệp xuyên suốt: **HĐQT là nhân tố quyết định trong việc kiến tạo và bảo vệ tài sản vô hình của doanh nghiệp — niềm tin của thị trường, uy tín thương hiệu và khả năng thu hút nguồn lực cho tăng trưởng dài hạn**. Đây là những thông tin hữu ích để HĐQT có thể định hướng và bổ sung cho chiến lược và chương trình hành động năm 2026.

VIOD chân thành cảm ơn Tổ chức Tài chính Quốc tế (IFC) và Tổng cục Kinh tế Liên bang Thụy Sĩ (SECO), sự đồng hành của các thành viên trong mạng lưới Thành viên Doanh nghiệp (CMP), Thành viên Cá nhân (IMP) của VIOD, cũng như ủng hộ của các đối tác. Cùng nhau, chúng ta tiếp tục nỗ lực xây dựng một hệ sinh thái QTCT chuyên nghiệp, minh bạch và đáng tin cậy, góp phần nâng tầm vị thế doanh nghiệp Việt Nam trên bản đồ thị trường vốn khu vực và quốc tế.

Ban Chuyên môn VIOD

Đơn vị tổ chức



Đơn vị đồng tổ chức



Ủy ban
Chứng khoán
Nhà nước

Integrated ESG
Driving Sustainable Investment



TRÂN TRỌNG CẢM ƠN CÁC ĐỐI TÁC ĐỒNG HÀNH CỦA DIỄN ĐÀN THƯỜNG NIÊN VỀ QUẢN TRỊ CÔNG TY LẦN THỨ 8 (AF8)

ĐỐI TÁC TRUYỀN THÔNG

BỘ TÀI CHÍNH
BÁO TÀI CHÍNH - ĐẦU TƯ



ĐỐI TÁC ĐỒNG HÀNH



Deloitte



VinaCapital

MSCI



PVOIL
Đường xa thêm gần

AgriS



viettel
construction



LỰA CHỌN ĐẦU TIÊN CỦA NHỮNG NGƯỜI LÀM QUẢN TRỊ CÔNG TY VÀ HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ HIỆU QUẢ

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 (HDQT), thúc đẩy tính minh bạch và hiệu quả, tập hợp và kết nối các thành viên HDQT, xây dựng mạng lưới các thành viên HDQT, 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 HDQT và lãnh đạo tiên phong nhằm tạo dựng cộng đồng doanh nghiệp vững mạnh, minh bạch và hiệu quả.

SỨ MỆNH



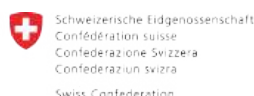
- ▶ Thúc đẩy tính chuyên nghiệp, năng lực chuyên môn, và vị thế của các thành viên HDQT tại Việt Nam.
- ▶ Tăng cường năng lực về QTCT cho các doanh nghiệp.
- ▶ Trợ giúp cải thiện niềm tin của nhà đầu tư trong khu vực kinh tế tư nhân của Việt Nam và trên thị trường vốn.

GIÁ TRỊ CAM KẾT



- Tuân thủ
- Minh bạch
- Cam kết

ĐỐI TÁC SÁNG LẬP



THÀNH VIÊN SÁNG LẬP


Deloitte.
 **VinaCapital**

THÀNH VIÊN DOANH NGHIỆP (CMP)


Vinamilk
EST 1976

 **VPBank**

ACB
 **THIÊN LONG**
SỨC MẠNH TRI THỨC

ĐỐI TÁC HỢP TÁC


SID
SINGAPORE
INSTITUTE OF
DIRECTORS

VACPA
ĐỘC LẬP - TRUNG THỰC - MINH BẠCH

B= SWISS
INSTITUTE OF
DIRECTORS

VIOD VÀ HÀNH TRÌNH MỘT THẬP KỶ ĐỒNG HÀNH CÙNG HỆ SINH THÁI QUẢN TRỊ CÔNG TY

Mười năm trước, Sáng kiến Quản trị Công ty Việt Nam (Vietnam Corporate Governance Initiative – VCGI) đã được khởi xướng và bắt đầu với sự tài trợ và đồng hành của Cục Kinh tế Liên bang Thụy Sĩ (SECO) và Tổ chức Tài chính Quốc tế (IFC). Sau 02 năm, VCGI chính là nền tảng để chính thức thành lập Viện Thành viên Hội đồng quản trị Việt Nam (VIOD) với sự ủng hộ và đồng hành của Ủy ban Chứng khoán Nhà nước (UBCKNN), bên cạnh SECO và IFC. Sự ra đời của VIOD – một định chế chuyên nghiệp, độc lập và tiên phong về Quản trị Công ty (QTCT) đã hoàn chỉnh hệ sinh thái QTCT của thị trường chứng khoán Việt Nam theo thông lệ của các thị trường chứng khoán phát triển.

Bên cạnh việc thường xuyên tổ chức các chương trình đào tạo, các diễn đàn và hội thảo chuyên sâu về QTCT, VIOD còn vinh dự đóng vai trò là đơn vị đại diện đánh giá kỹ thuật cho các chương trình về QTCT trong nước và khu vực. Năm 2025 đánh dấu năm thứ ba liên tiếp VIOD đồng hành cùng Cuộc Bình chọn Doanh nghiệp Niêm yết Việt Nam (Vietnam Listed Company Awards – VLCA) do Sở Giao dịch Chứng khoán TP. Hồ Chí Minh (HOSE) tổ chức. Cùng với tiến trình nâng hạng của thị trường, các nhà đầu tư ngày càng đặt ra những yêu cầu cao hơn về quản trị minh bạch và hiệu quả. Tham gia đánh giá các giải thưởng về Báo cáo Thường niên và QTCT của VLCA, VIOD đã cung cấp góc nhìn độc lập và toàn diện về thực tiễn quản trị của các doanh nghiệp niêm yết Việt Nam – xem xét cả mức độ tuân thủ quy định pháp lý cũng như mức độ sẵn sàng trong việc đáp ứng và thực hành các thông lệ quản trị tốt.



VIOD tham gia buổi chấm chung khảo VLCA 2025 | Ngày 31/10/2025 tại TP. Hồ Chí Minh

Theo mục tiêu chiến lược hỗ trợ thúc đẩy QTCT, VIOD đã được UBCKNN uỷ quyền với vai trò là đơn vị đại diện cho Việt Nam tham gia đánh giá Thẻ điểm QTCT ASEAN (ACGS) liên tục trong ba kỳ đánh giá vừa qua. ACGS là một sáng kiến của Diễn đàn Thị trường Vốn ASEAN (ACMF) với sự hỗ trợ kỹ thuật từ Ngân hàng Phát triển Châu Á (ADB), được triển khai nhằm đánh giá chuẩn mực quản trị tại 06 quốc gia thành viên: Indonesia, Malaysia, Philippines, Singapore, Thái Lan và Việt Nam. Bộ tiêu chí ACGS bám sát các Nguyên tắc QTCT G20/OECD 2023, các chuẩn mực của Mạng lưới QTCT Quốc tế (ICGN), cũng như các khung quản trị hàng đầu trên toàn cầu.

Thông qua ACGS, VIOD đã hỗ trợ thị trường, cơ quan quản lý, các Sở Giao dịch Chứng khoán và các doanh nghiệp có cái nhìn toàn diện về thực trạng QTCT tại Việt Nam so với các nước trong khu vực, đồng thời đề xuất những hướng cải thiện chính sách phù hợp. Kết quả đánh giá ACGS 2024 – khi không có doanh nghiệp niêm yết nào của Việt Nam được đề cử vào nhóm “Tài sản ASEAN” (ASEAN Asset) trong top 250 của khu vực, đã nêu bật một thực tế quan trọng: mặc dù khung pháp lý của Việt Nam đã được cải thiện đáng kể, vẫn còn tồn tại khoảng cách giữa quy định và mức độ thực hành thực chất.

Điều này nhấn mạnh sự cấp thiết trong việc nâng cao tính minh bạch, tăng cường thực thi, và quan trọng hơn cả là sự thay đổi trong tư duy của doanh nghiệp. Việc thiết lập một khung pháp lý đầy đủ là cần thiết – nhưng chưa đủ. Để tạo dựng niềm tin của nhà đầu tư và uy tín cho thị trường, tinh thần thực thi “vượt trên sự tuân thủ” một cách nhất quán, hiệu quả và có thể đo lường được mới là yếu tố cốt lõi.

Để hỗ trợ các doanh nghiệp có cam kết nâng cao chất lượng QTCT và chuẩn bị cho các kỳ đánh giá ACGS tiếp theo, trong năm 2025, VIOD đã tổ chức khóa huấn luyện chuyên sâu – DCP Advance với chủ đề “Định hướng QTCT theo ACGS: Từ Đánh giá đến Hành động”. Là khóa nâng cao của Chương trình Chứng nhận Thành viên HĐQT (Director Certification Program – DCP), các chuyên đề cập nhật và chuyên sâu về ACGS của DCP Advance mang đến một khung huấn luyện bài bản, cho phép doanh nghiệp tự đánh giá hiện trạng thực hành QTCT theo bộ tiêu chí ACGS, đối chiếu với các thông lệ tốt của những doanh nghiệp niêm yết đạt thứ hạng cao trong khu vực, đồng thời xác định mục tiêu cải thiện cụ thể để xây dựng kế hoạch hành động khả thi, sẵn sàng cho kỳ đánh giá ACGS 2026.

Trong bối cảnh thị trường chứng khoán Việt Nam kỷ niệm 25 năm hình thành và phát triển – và chính thức bước sang giai đoạn Thị trường Mới nổi Thứ cấp – yêu cầu về một hệ thống quản trị vững chắc và đáng tin cậy trở nên cấp bách hơn bao giờ hết. Đó cũng chính là lý do lần đầu tiên tại Việt Nam, VIOD giới thiệu **Sáng kiến “ACGS20 – Khát vọng Vươn tầm Khu vực”**, sẽ được công bố tại Diễn đàn thường niên lần thứ 8 (AF8). ACGS20 quy tụ nhóm doanh nghiệp cam kết và tiên phong hướng tới đạt chuẩn xếp hạng “Tài sản ASEAN” theo Thẻ điểm ACGS. Mục tiêu trong các kỳ đánh giá ACGS giai đoạn 2026–2028 là nâng điểm trung bình QTCT của Việt Nam lên trên mức trung bình khu vực và có từ 02 đến 03 doanh nghiệp được công nhận là “Tài sản ASEAN”.

VIOD tin tưởng với sự cam kết cùng dịch chuyển đồng bộ theo hướng minh bạch, hiệu quả và chuyên nghiệp từ cơ quan quản lý và cộng đồng doanh nghiệp, Việt Nam hoàn toàn có thể hiện thực hóa mục tiêu này và củng cố vị thế của mình như một thị trường uy tín, cạnh tranh và đáng tin cậy trong khu vực ASEAN và trên trường quốc tế.

ACGS20 – KHÁT VỌNG VƯƠN TẦM KHU VỰC

Nhóm doanh nghiệp cam kết và tiên phong hướng tới đạt chuẩn xếp hạng
“Tài sản ASEAN” (ASEAN Asset) theo Thẻ điểm Quản trị Công ty ASEAN (ACGS)

ACB

BAOVIET Securities
CHỨNG KHOÁN BẢO VIỆT



PHẤN BÓN CÀ MAU
HẠT NGỌC MÙA VÀNG

DHG PHARMA
Vì một cuộc sống khỏe đẹp hơn

HDBank
Cam kết lợi ích cao nhất

MB



THE PAN GROUP

PNJ

PETROVIETNAM
PV Drilling

PETROVIETNAM
PVTRANS

SABECO

AgriS

SSI

Vinamilk
EST 1976



VPBank

DAI DUNG



PHẦN 1

ĐỊNH VỊ NIỀM TIN VÀ DANH TIẾNG TRÊN THỊ TRƯỜNG VỐN – GÓC NHÌN QUỐC TẾ



1.1 GIÁM SÁT CỦA HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ ĐỐI VỚI YẾU TỐ NIỀM TIN: MINH BẠCH LÀ LỢI THẾ CHIẾN LƯỢC



Xây Dựng Niềm Tin Thông Qua Minh Bạch

Niềm tin được tạo dựng khi chúng ta nói rõ điều sẽ làm, giải thích lý do, và thực hiện đúng cam kết một cách minh bạch. Khi kết quả không như kỳ vọng (và điều này đôi khi sẽ xảy ra), chúng ta phải giải thích và tiếp tục hoàn thiện. Điều này đặc biệt đúng trong việc xây dựng niềm tin với các bên hữu quan của doanh nghiệp. Tuy nhiên, bất đối xứng thông tin giữa Ban Điều hành (BĐH), Hội đồng Quản trị (HĐQT) và cổ đông là đặc thù riêng của quản trị công ty (QTCT). Thêm vào đó, các yếu tố cạnh tranh, pháp lý, bảo mật và nhiều ràng buộc khác khiến HĐQT không phải lúc nào cũng có thể minh bạch như mong muốn. Điều này làm cho việc thiết lập niềm tin giữa HĐQT và các bên hữu quan trở thành một thách thức.

Tuy vậy, thách thức này không phải là không thể vượt qua. Cốt lõi của QTCT là xây dựng cấu trúc ra quyết định hiệu quả để các bên hữu quan có thể tin tưởng vào quá trình giám sát, kể cả khi họ không thể quan sát trực tiếp. Suốt một thời gian dài, các thông tin công bố theo quy định về thực hành và quy trình của doanh nghiệp đã đủ để tạo dựng niềm tin. Tuy nhiên, niềm tin đó đang bị xói mòn trong bối cảnh vai trò của HĐQT mở rộng và chất lượng giám sát của HĐQT ngày càng được chú ý.

Trước xu hướng này, HĐQT cần chủ động tạo thêm “cửa sổ” minh bạch cho các bên hữu quan, chẳng hạn như:

- Tăng cường sử dụng tài liệu họp Đại hội đồng cổ đông (proxy statement), trang web công ty và các kênh truyền thông khác để tăng cường minh bạch với nhân viên, khách hàng, cơ quan quản lý và tất nhiên là cổ đông.
- Chủ động tương tác trực tiếp với các bên hữu quan khi phù hợp để thu thập phản hồi phục vụ quá trình ra quyết định.
- Tìm kiếm các cơ hội, chẳng hạn như đánh giá HĐQT hằng năm, để chia sẻ các cải thiện nhằm chứng minh rằng các quy trình quản trị là hiệu quả và không mang tính hình thức.

Vì Sao Niềm Tin Lại Quan Trọng?

Khi củng cố niềm tin, doanh nghiệp và HĐQT tạo ra các tương tác tích cực với bên hữu quan, từ đó gia tăng giá trị doanh nghiệp. Ngược lại, nếu doanh nghiệp và HĐQT đánh mất niềm tin của các bên hữu quan, họ có thể mất nhân sự, mất khách hàng và mất sự ủng hộ từ các bên hữu quan quan trọng khác như cơ quan quản lý.

Tuy nhiên, bối cảnh xã hội Mỹ hiện nay cho thấy một “khoảng trống niềm tin” rõ rệt. Người dân Mỹ

đã đánh mất phần lớn niềm tin vào các thiết chế từng được họ tôn trọng—các tổ chức phi chính phủ, truyền thông, chính phủ và ở một mức độ nhất định là doanh nghiệp. Dù vậy, doanh nghiệp vẫn nhận được sự tin tưởng nhiều hơn so với hầu hết các thiết chế khác. Chính mức độ tín nhiệm tương đối này mở ra cơ hội để doanh nghiệp củng cố và tăng cường niềm tin, đồng thời đặt lên vai họ trách nhiệm phải hành động thiết thực để duy trì niềm tin đó.

Biểu Quyết Của Nhà Đầu Tư Phản Ánh Niềm Tin Đối Với HĐQT Như Thế Nào?

Trong quá khứ, thành viên HĐQT hiếm khi phải lo lắng về việc giữ ghế. Một khi đã được bổ nhiệm, họ thường có nhiệm kỳ dài và ít chịu sự thách thức. Tuy nhiên, cục diện này hiện nay đã thay đổi. Phiếu bầu “Tán thành” (For) hay “Không tán thành” (Against) dành cho thành viên HĐQT hiện là chỉ dấu quan trọng về niềm tin của nhà đầu tư—và dữ liệu cho thấy niềm tin này đang suy giảm.

Đáng chú ý, trong giai đoạn năm năm gần đây (2017–2022):

- Mức độ ủng hộ chung đối với các bầu cử thành viên HĐQT trong chỉ số Russell 3000 đã giảm.
- Tỷ lệ thành viên HĐQT nhận dưới 95% phiếu ủng hộ đã tăng từ 22% lên 30%.
- Tỷ lệ ứng viên không đạt đa số phiếu ủng hộ (hoặc nhận nhiều phiếu “Không tán thành” hơn) cũng tăng nhẹ.

Mức giảm ủng hộ một phần đến từ hướng dẫn bỏ phiếu của nhà đầu tư ngày càng khắt khe và số lượng chiến dịch “bỏ phiếu không tán thành” (“vote-no” campaigns) gia tăng. Những yếu tố này cho thấy nhà đầu tư đang hình thành tư duy “tin nhưng phải kiểm chứng”. Các lý do phổ biến khiến nhà đầu tư bỏ phiếu không tán thành bao gồm: thiếu đa dạng HĐQT, yếu kém trong giám sát, công bố thông tin về rủi ro khí hậu chưa đầy đủ, tương tác cổ đông và các bên hữu quan chưa hiệu quả, vấn đề về lương thưởng cho BDH và việc một thành viên ngồi quá nhiều ghế HĐQT.

Quy định mới của Ủy ban Chứng khoán và Giao dịch Hoa Kỳ (SEC) về “lá phiếu phổ quát” (universal proxy) tiếp tục củng cố xu hướng này. Theo đó, các ứng viên do cổ đông hoạt động (activist) đề cử và ứng viên do doanh nghiệp đề cử sẽ xuất hiện trên cùng một lá phiếu, giúp cổ đông hoạt động dễ dàng và ít tốn kém hơn khi phản biện các thành viên HĐQT đương nhiệm. Nhà đầu tư có thể lựa chọn từng ứng viên một, thay vì buộc phải bỏ phiếu cho toàn bộ một danh sách. Thay đổi này làm giảm đáng kể rào cản đối với các cổ đông hoạt động khi họ mất niềm tin vào HĐQT hiện tại và muốn đề xuất các lựa chọn thay thế.

Niềm Tin Giữa BDH, HĐQT Và Cổ Đông

Khảo sát của PwC cho thấy khoảng trống niềm tin không chỉ tồn tại giữa cổ đông và HĐQT, mà còn xuất hiện giữa BDH và chính các thành viên HĐQT. Vì vậy, HĐQT cần cân nhắc các hoạt động và lĩnh vực giám sát nhằm củng cố niềm tin với cả BDH và nhà đầu tư.

Tái cấu trúc Hội đồng Quản trị (HĐQT)



64% Ban Điều hành (BDH) không tin rằng HĐQT của họ sẵn sàng loại bỏ những thành viên hoạt động kém hiệu quả.



58% nhà đầu tư cũng không tin rằng HĐQT tại các doanh nghiệp mà họ rót vốn có thể loại bỏ thành viên HĐQT hoạt động kém hiệu quả.

48% thành viên HĐQT cho biết họ sẽ thay thế ít nhất một thành viên HĐQT hiện tại. Việc thành viên đó không sẵn sàng phản biện với BDH hoặc vượt quá phạm vi vai trò của thành viên HĐQT được nêu là lý do khiến họ muốn có sự thay đổi.

Hiệu quả hoạt động của HĐQT



60% BĐH không tin rằng HĐQT có thể đánh giá hiệu quả hoạt động của chính mình.



48% nhà đầu tư cũng không tin tưởng rằng HĐQT của các doanh nghiệp mà họ rót vốn có thể tự đánh giá hiệu quả hoạt động một cách hiệu quả.

Ở chiều hướng tích cực, vẫn có một số khía cạnh mà mức độ tin tưởng vào HĐQT khá cao. Điều này cho thấy BĐH tin tưởng HĐQT sẽ tương tác với các bên hữu quan. Tuy nhiên, họ không nghĩ rằng HĐQT đang làm đủ để hiểu rõ các bên hữu quan mà họ đang tương tác.

Khả năng ứng phó khủng hoảng



48% BĐH không tin HĐQT có thể dẫn dắt công ty vượt qua khủng hoảng.



24% nhà đầu tư không tin tưởng rằng HĐQT của các doanh nghiệp mà họ rót vốn có thể dẫn dắt doanh nghiệp khi xảy ra khủng hoảng.

Chỉ 54% BĐH cho rằng HĐQT của họ hiểu rõ kế hoạch ứng phó khủng hoảng.

Gắn kết với cổ đông



68% BĐH tin rằng HĐQT có khả năng tương tác hiệu quả với cổ đông.



73% nhà đầu tư tin rằng HĐQT của các doanh nghiệp họ rót vốn có khả năng tương tác hiệu quả với cổ đông.

Mặc dù BĐH đánh giá cao các nỗ lực tương tác, gần một nửa (48%) cho rằng HĐQT không thực sự hiểu ưu tiên của cổ đông.

Các tỷ lệ % về mức độ tin tưởng nêu trên được tổng hợp dựa trên các phản hồi khảo sát sau:

Nhà đầu tư — *Tin tưởng*: Hoàn toàn tin tưởng, khá tin tưởng, và tin tưởng ở mức độ vừa phải; *Không tin tưởng*: Hoàn toàn không tin tưởng và chỉ tin tưởng ở mức thấp
Ban Điều hành — *Tin tưởng*: Rất tin tưởng và tin tưởng phần nào; *Không tin tưởng*: Hoàn toàn không tin tưởng và không tin tưởng nhiều

Các thành viên HĐQT tin rằng họ có thể tăng cường niềm tin của các bên hữu quan thông qua minh bạch và trách nhiệm giải trình tốt hơn, đặc biệt đối với cổ đông. Tuy nhiên, họ lại ít tự tin hơn vào khả năng gây ảnh hưởng đến niềm tin của các nhóm hữu quan khác.

Sự mất đối xứng này — ưu tiên niềm tin của nhà đầu tư thay vì niềm tin của các bên hữu quan rộng

hơn — có thể khiến HĐQT bỏ lỡ một cơ hội quan trọng. Niềm tin từ nhiều bên hữu quan khác nhau có đóng góp đáng kể vào thành công dài hạn của doanh nghiệp. Xây dựng niềm tin đó đòi hỏi sự tương tác với nhân viên, ứng viên tiềm năng, nhà cung cấp, đối tác, khách hàng và cộng đồng — những chủ thể trao cho doanh nghiệp “giấy phép xã hội để vận hành”.

71%

cho rằng tương tác trực tiếp với cổ đông sẽ giúp tăng cường niềm tin của các bên hữu quan. 60% cho biết HĐQT của họ đã thực hiện điều này.

70%

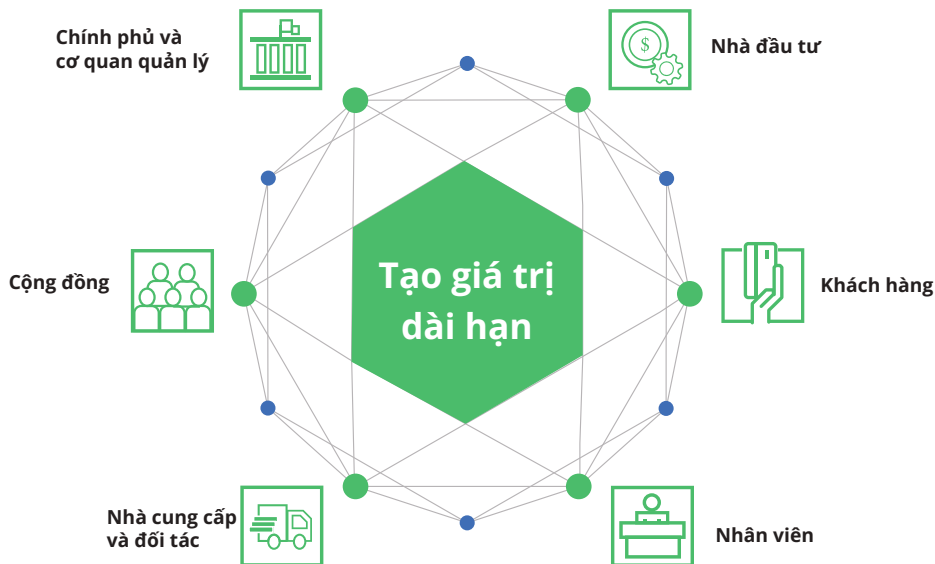
cho rằng tăng cường truyền thông với cổ đông (ví dụ: công bố thông tin, báo cáo) giúp củng cố niềm tin của các bên hữu quan.

Tăng Cường Niềm Tin Ngoài Phạm Vi Nhà Đầu Tư

Hầu hết các công ty và thành viên HĐQT đều nhận thức tầm quan trọng của niềm tin từ nhà đầu tư. Họ duy trì bộ phận quan hệ nhà đầu tư và thường xuyên thực hiện hoạt động tiếp cận nhà đầu tư như một phần của chiến lược cạnh tranh vốn. Tuy nhiên, doanh nghiệp cũng đang cạnh tranh để giành niềm tin và sự ủng hộ của các bên hữu quan khác. Việc xác định đúng các bên hữu quan chủ chốt, đánh giá các mối quan hệ này và đầu tư vào các hoạt động xây dựng niềm tin cũng chính là đầu tư cho tăng trưởng và ổn định dài hạn.

Do đó, HĐQT cần tiếp cận một cách chủ động và có hệ thống. Bước đầu tiên là xây dựng khung phân tích các bên hữu quan, nhằm xác định, thấu hiểu, ưu tiên và xử lý các lợi ích có thể xung đột nhau của các bên hữu quan. Theo báo cáo *Vai trò của HĐQT: Xây dựng niềm tin trong thế giới đa bên hữu quan* của PwC, các bên hữu quan chủ chốt gồm: nhà đầu tư, khách hàng, nhân viên, nhà cung cấp và đối tác, cơ quan quản lý và cộng đồng (bao gồm cả các tổ chức phi chính phủ). HĐQT phải hiểu rõ các bên hữu quan này là ai, điều gì khiến họ khác biệt, và BDH đang cung cấp những thông tin gì liên quan đến họ. Đây là nhiệm vụ không hề đơn giản.

Giải quyết hài hòa lợi ích đan xen của các bên hữu quan giúp xây dựng niềm tin và thúc đẩy tạo giá trị dài hạn



Thực tế, 57% lãnh đạo doanh nghiệp cho rằng HĐQT của họ chưa thực sự thấu hiểu những mối quan tâm của các bên hữu quan chủ chốt, cho thấy nhu cầu cải thiện đáng kể ở lĩnh vực này.

Tương tác trực tiếp giữa thành viên HĐQT và các bên hữu quan — cổ đông, nhân viên, khách hàng và những nhóm khác — cũng mang lại cơ hội quan trọng để thấu hiểu kỳ vọng và mối quan tâm của họ. Việc tương tác kết hợp với lắng nghe tích cực giúp mang lại những góc nhìn sâu sắc và có giá trị nhất.

Tăng Cường Niềm Tin Với Đa Dạng Các Bên Hữu Quan

Ưu tiên là yếu tố thiết yếu. Doanh nghiệp không thể đáp ứng kỳ vọng của tất cả bên hữu quan; vì vậy, phải xác định mục tiêu và giá trị cốt lõi, sau đó lựa chọn trọng tâm phù hợp. Một phần quan trọng của việc xây dựng mối quan hệ tốt hơn với các bên hữu quan là xác định các đóng góp định tính và định lượng mà niềm tin của các bên hữu quan mang lại cho giá trị dài hạn của doanh nghiệp. Một số bước cần cân nhắc bao gồm:

- **Ma trận giá trị chiến lược (strategic values matrix):** Xác định các ưu tiên dựa trên giá trị thông qua tương tác với các bên hữu quan và đánh giá xem sự tương thích này có tăng cường thành công kinh tế dài hạn hay không.
- **Chiến lược thực thi (execution strategy):** Lồng ghép các ưu tiên dựa trên giá trị này vào chiến lược dài hạn thông qua mục tiêu dài hạn, chỉ tiêu trung hạn và cơ chế khuyến khích.
- **Cơ chế báo cáo nội bộ (internal reporting structures):** Xây dựng hệ thống nội bộ để truyền đạt giá trị, mục tiêu và tiến độ trong toàn tổ chức; theo dõi và báo cáo tiến độ một cách chính xác.
- **Câu chuyện chiến lược:** Tạo dựng một câu chuyện thống nhất, giúp HĐQT và BDH có thông tin đầy đủ và đúng định dạng để đánh giá liệu

các biện pháp xây dựng niềm tin có thực sự gia tăng giá trị dài hạn hay không.

Khi xử lý các vấn đề nội bộ hoặc các sự kiện xã hội – chính trị bên ngoài, doanh nghiệp cần xác định vấn đề nào phù hợp với mục tiêu và giá trị cốt lõi. Việc lập kế hoạch chủ động giúp phản ứng kịp thời, phù hợp và tránh các quyết định vội vàng có thể làm mất lòng các bên hữu quan có quan điểm khác biệt.

Nhận Diện Cơ Hội Để HĐQT Gia Tăng Niềm Tin

Các xu hướng bỏ phiếu của nhà đầu tư cho thấy các lĩnh vực mà HĐQT cần quan tâm:

- Số lượng đề xuất liên quan đến ESG gần như tăng gấp đôi từ 2021–2022.
- Mức ủng hộ đối với đề xuất của cổ đông nhìn chung giảm, nhưng đề xuất về biến đổi khí hậu



và nguồn nhân lực vẫn nhận được sự ủng hộ đáng kể.

- Mức ủng hộ đối với biểu quyết lương thưởng cho BDH (say-on-pay votes) giảm, phản ánh sự hoài nghi của nhà đầu tư.
- Mức ủng hộ trong bầu cử thành viên HĐQT giảm dần trong nhiều năm, trong khi hoạt động cổ đông (activism) gia tăng.
- Nhà đầu tư ngày càng coi trọng hồ sơ năng lực chi tiết hơn của ứng viên HĐQT.

Tăng Cường Công Bố Thông Tin Để củng Cố Niềm Tin

Trong môi trường đa bên hữu quan ngày nay, kỳ vọng về minh bạch cao hơn và toàn diện hơn. Các bên hữu quan tìm kiếm thông tin sâu hơn về: (1) ai là thành viên HĐQT, (2) các chính sách của HĐQT, (3) cách HĐQT vận hành, và (4) cách HĐQT tự đánh giá hiệu quả hoạt động.

Tài liệu họp ĐHĐCĐ không còn chỉ là tài liệu tuân thủ — mà là công cụ truyền thông chiến lược và là tài liệu trọng tâm để xây dựng niềm tin. Nhiều công ty đang chủ động cải thiện tài liệu này để đáp ứng quy định về “lá phiếu phổ quát” và kể rõ hơn câu chuyện về cách HĐQT vận hành.

Các bên hữu quan muốn biết:

- **Quy trình tự đánh giá của HĐQT và các hành động sau đánh giá.** Sự minh bạch về cách thức HĐQT vận hành, thiết lập chương trình nghị sự, và cập nhật cơ cấu Ủy ban mang lại những hiểu biết có giá trị.
- **Dữ liệu chi tiết hơn về cấu trúc HĐQT.** Các ma trận kỹ năng không chỉ liệt kê kỹ năng mà phải giải thích vì sao các kỹ năng đó quan trọng với doanh nghiệp và chiến lược.
- **Hồ sơ thành viên HĐQT đầy đủ hơn.** Những thông tin này cho thấy mỗi thành viên đã tích lũy năng lực như thế nào để đáp ứng tiêu chí đề cử.
- **Phản hồi của HĐQT đối với đề xuất của cổ đông và biểu quyết về lương thưởng cho BDH (say on pay votes).** Việc tóm tắt các chủ đề nổi bật từ các cuộc trao đổi và hành động tiếp theo của HĐQT gia tăng tính minh bạch.

- **Cam kết minh bạch.** Ví dụ: công bố tự nguyện báo cáo về các khoản đóng góp chính trị.

Những công bố thông tin này vượt xa yêu cầu pháp lý, nhưng lại giúp củng cố lập luận rằng các thành viên HĐQT xứng đáng được bầu hoặc tái bổ nhiệm.

Các Bên Hữu Quan Muốn Thấy Gì Trên Trang Web Của Doanh Nghiệp?

Tài liệu họp ĐHĐCĐ không phải là kênh truyền thông duy nhất của doanh nghiệp. Trang web của công ty thường là nơi các bên hữu quan tiếp cận đầu tiên. HĐQT nên cân nhắc:

- Video hoặc bài phát biểu của Chủ tịch HĐQT hoặc Chủ tịch các Ủy ban.
- Công bố thông tin ESG chính xác và đáng tin cậy; tẩy xanh (greenwashing) sẽ làm xói mòn niềm tin rất nhanh.
- Chính sách rõ ràng về việc HĐQT tương tác với các bên hữu quan, bao gồm kỳ vọng trong các cuộc gặp gỡ với nhà đầu tư.

Lồng ghép các bên hữu quan vào hành động của HĐQT

Các bên hữu quan đặt niềm tin vào những doanh nghiệp có cân nhắc các mối quan tâm của họ trong quá trình hoạch định tương lai và ra quyết định. Việc công bố cách thức HĐQT thực hiện điều này trong tài liệu họp ĐHĐCĐ có thể trở thành công cụ mạnh mẽ để xây dựng niềm tin.

Lãnh đạo

47% BDH cho rằng niềm tin được xây dựng từ dưới lên. Tuy nhiên, chỉ 27% khách hàng và 35% nhân viên đồng ý; họ kỳ vọng niềm tin phải được dẫn dắt từ cấp cao nhất. Điều này đặt lên vai HĐQT trách nhiệm rõ ràng: lựa chọn và đánh giá đội ngũ lãnh đạo có khả năng thấu hiểu và đáp ứng kỳ vọng của các bên hữu quan.

Chiến lược

Niềm tin là nền tảng của việc tạo dựng giá trị. Nhiều nghiên cứu cho thấy niềm tin của khách hàng có ảnh hưởng trực tiếp đến kết quả tài chính. Vì vậy, HĐQT cần đưa niềm tin đa bên hữu quan vào việc xây dựng chiến lược dài hạn.

HDQT Có Thể Làm Gì Ngay Bây Giờ?

- Nhấn mạnh trong các cuộc thảo luận của HDQT và các Ủy ban rằng niềm tin của các bên hữu quan là nền tảng của thành công dài hạn**, từ đó là trọng trách của HDQT. Truyền đạt cho BDH lý do cần nâng “xây dựng niềm tin” thành ưu tiên chiến lược.
- Tham vấn ý kiến pháp lý để hiểu rõ các giới hạn (theo luật hiện hành) khi ưu tiên xây dựng niềm tin dài hạn của các bên hữu quan**: liệu các quyết định ưu tiên niềm tin và lợi ích dài hạn có ảnh hưởng tiêu cực đến giá cổ phiếu hoặc kết quả ngắn hạn không?
- Yêu cầu BDH phối hợp với HDQT để xác định các hành động và chỉ số đo lường phù hợp** dựa trên mục tiêu, giá trị, đặc thù ngành nghề và bối cảnh hoạt động của doanh nghiệp.
- Xem xét các khoản đầu tư cần thiết cho việc “xây dựng niềm tin”**. Trao đổi về cách thức những khoản đầu tư này được tích hợp vào kế hoạch vận hành hằng năm. Ví dụ: ngân sách đánh giá điều kiện làm việc của nhà cung cấp bởi bên thứ ba độc lập, khảo sát công bằng tiền lương, sáng kiến phát triển bền vững.
- Yêu cầu BDH cho biết cách thức họ lồng ghép các bên hữu quan vào quá trình ra quyết định**, cả về tính nhất quán với giá trị doanh nghiệp và mục tiêu tạo dựng giá trị dài hạn. Đề nghị tăng cường thông tin về niềm tin của các bên hữu quan trong các báo cáo và thảo luận.
- Khi phù hợp, tích hợp các hành động và chỉ số này vào việc đánh giá và các quyết định về lương thưởng cho BDH**. Công bố các nội dung này trong phần “Thảo luận và Phân tích về Thù lao, Lương thưởng” của công ty.
- Không xem “xây dựng niềm tin” là một chủ đề tách biệt trong chương trình nghị sự của HDQT**. Hãy lồng ghép yếu tố niềm tin vào thảo luận về chiến lược, marketing, an toàn lao động, quản trị rủi ro, chuỗi cung ứng, phát triển nhân tài và lựa chọn lãnh đạo.
- Tăng cường tương tác với cổ đông và minh bạch hơn về hoạt động của HDQT**.
- Xem xét cải thiện tài liệu họp ĐHĐCĐ để trở thành công cụ truyền thông hiệu quả hơn về các nỗ lực xây dựng niềm tin của HDQT**. Đặc biệt, bổ sung thông tin giúp cổ đông đánh giá ứng viên HDQT.

Tài liệu tham khảo:

Điều chỉnh từ Srinivasan, S. (2023, ngày 11 tháng 4). *Xây dựng niềm tin thông qua minh bạch: Cẩm nang dành cho thành viên HDQT*. Diễn đàn Trường Luật Harvard về Quản trị Công ty.



1.2 QUẢN TRỊ DANH TIẾNG: TRÁCH NHIỆM CỦA HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ



Những tiêu đề nổi bật trên truyền thông thời gian qua cho thấy: bất kỳ tổn hại nào đối với thương hiệu doanh nghiệp đều có thể để lại hệ quả lâu dài. Giám sát thương hiệu và danh tiếng là một lĩnh vực phức tạp, bởi nó gắn với hệ giá trị của doanh nghiệp, chuẩn mực đạo đức, độ tin cậy của sản phẩm và dịch vụ, văn hóa doanh nghiệp, cũng

như khả năng phản ứng trước các sự cố bất lợi. Việc tích hợp một hệ yếu tố đa chiều như vậy vào khuôn khổ quản trị không hề đơn giản; tuy nhiên, những Hội đồng Quản trị (HĐQT) chủ động nhận diện thách thức này sẽ có khả năng dự báo tốt hơn các rủi ro ảnh hưởng đến hình ảnh doanh nghiệp — và từ đó tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững.



Ngăn ngừa tổn hại

Xây dựng danh tiếng đã khó, nhưng vẫn dễ hơn nhiều so với việc khôi phục một thương hiệu đã bị tổn hại.



Giám sát liên tục

Các cách tiếp cận tích hợp trong việc giám sát thương hiệu có thể đặc biệt hữu ích.



Phạm vi kiểm soát

Không thể dự đoán mọi tình huống, nhưng HĐQT nên tập trung vào những yếu tố có thể kiểm soát được.

Với vai trò là người gìn giữ giá trị dài hạn cho cổ đông và các bên hữu quan, các HĐQT thực hiện hiệu quả nhiệm vụ giám sát thương hiệu và danh tiếng có thể tạo ra những lợi ích đáng kể. Trong môi trường hiện nay, hình ảnh doanh nghiệp có thể thay đổi rất nhanh, và mặc dù việc xây dựng thương hiệu vốn đã khó khăn, quá trình khôi phục danh tiếng bị tổn hại còn tốn kém và kéo dài hơn rất nhiều. Ấn phẩm Chương trình nghị sự của HĐQT của Deloitte cung cấp các chiến lược hỗ trợ HĐQT thực hiện hiệu quả trách nhiệm giám sát này. Khi cân nhắc một cách tiếp cận mang tính chiến lược, các thành viên HĐQT sẽ phải đối diện với nhiều yếu tố đa dạng — nhiều yếu tố trong số đó vượt ra ngoài phạm vi truyền thống của chương trình nghị sự HĐQT. Vì tác động của thương hiệu và danh tiếng trải rộng trên toàn bộ doanh nghiệp, các yếu tố này mang tính liên kết mạnh mẽ, và đó là lý do tại sao phương thức giám sát liên chức năng có thể mang lại giá trị vượt trội.

Các Thành Tố Của Thương Hiệu Và Danh Tiếng:



**Văn hóa doanh nghiệp
và hệ giá trị**



**Chuẩn mực đạo đức
và quy trình báo cáo**



**Độ tin cậy, an toàn và chất
lượng của sản phẩm/dịch vụ**



**Khả năng phản hồi
các mối quan ngại của
các bên hữu quan**



**Quản trị dữ liệu, an ninh
và quyền riêng tư**



**Chiến lược truyền thông
ứng phó khủng hoảng**

Rủi ro Và Cơ hội

Tùy theo từng ngành, rủi ro và cơ hội liên quan đến danh tiếng có thể khác nhau; tuy nhiên, một số vấn đề mang tính phổ quát đều có tác động

đáng kể đối với phần lớn doanh nghiệp. Dưới đây là một vài ví dụ tiêu biểu đáng để cân nhắc:

Lĩnh vực ví dụ	Rủi ro	Cơ hội	Câu hỏi đặt ra
 An ninh mạng	Các sự cố rò rỉ dữ liệu hoặc xử lý sai thông tin khách hàng có thể gây tổn hại nghiêm trọng đến danh tiếng của doanh nghiệp.	Đầu tư chủ động vào các thực hành quản trị dữ liệu minh bạch có thể xây dựng niềm tin và tạo lợi thế khác biệt về thương hiệu.	- Doanh nghiệp có kiểm tra định kỳ các quy trình xử lý dữ liệu không? - Trong trường hợp xảy ra rò rỉ dữ liệu, doanh nghiệp có kế hoạch truyền thông ứng phó không?
 Mạng xã hội	Các sự cố tiêu cực hoặc trải nghiệm khách hàng kém có thể lan truyền nhanh chóng, gây tổn hại diện rộng đến danh tiếng.	Khai thác hiệu quả mạng xã hội có thể nâng cao mức độ hiện diện thương hiệu và thúc đẩy tương tác tích cực với khách hàng.	- Doanh nghiệp có chiến lược theo dõi mạng xã hội theo thời gian thực không? - Doanh nghiệp có ban hành hướng dẫn sử dụng mạng xã hội hay không?
 Tiến độ triển khai ESG	Nếu doanh nghiệp đã đưa ra các cam kết ESG công khai nhưng không thực hiện được, điều này có thể làm giảm niềm tin của các bên hữu quan.	Hiệu quả triển khai ESG tốt có thể nâng cao giá trị thương hiệu và thu hút khách hàng cũng như nhà đầu tư có ý thức xã hội cao.	- Các sáng kiến ESG có đi kèm với các mục tiêu rõ ràng, đo lường được hay không? - Doanh nghiệp có đang đạt được tiến độ như kỳ vọng không?
 Kiểm soát chất lượng	Những lo ngại lớn về chất lượng, độ tin cậy hoặc an toàn có thể làm suy giảm niềm tin khách hàng và gây tổn hại thương hiệu.	Lấy độ tin cậy, chất lượng và an toàn làm trọng tâm chiến lược thương hiệu có thể xây dựng lòng trung thành và giúp doanh nghiệp duy trì mức giá cao hơn.	- Các quy trình kiểm soát chất lượng có đang đáp ứng mục tiêu đề ra không? - Doanh nghiệp có kế hoạch ứng phó khi xảy ra sự cố về chất lượng hay không?

Nhiều rủi ro khó thể dự báo, một số khác lại nằm ngoài phạm vi kiểm soát của doanh nghiệp. Điều này nhấn mạnh tầm quan trọng của hệ thống giám sát chủ động và khả năng

phản ứng linh hoạt. Mặc dù các phương pháp đo lường có thể khác nhau giữa các doanh nghiệp, một số ví dụ tổng quát dưới đây có thể được áp dụng cho doanh nghiệp thuộc bất kỳ ngành nào:

Chỉ số	Giải thích
Mức độ hài lòng của khách hàng (Net Promoter Score - NPS)	Chỉ số thể hiện mức độ trung thành của khách hàng và khả năng họ giới thiệu sản phẩm/dịch vụ của doanh nghiệp.
Điểm tài sản thương hiệu (Brand equity score)	Xây dựng một chỉ số tổng hợp nội bộ có thể đại diện cho mức độ nhận biết thương hiệu và cảm nhận của khách hàng.
Phân tích cảm xúc (Sentiment analysis)	Giám sát sắc thái và nội dung các đề cập trên mạng xã hội để cung cấp thông tin theo thời gian thực về cảm nhận đối với thương hiệu.
Độ phủ truyền thông truyền thống (Traditional media coverage)	Theo dõi số lượng và chất lượng tin tức trên truyền hình, báo đài và báo in để đánh giá mức độ nhận diện và cảm nhận thương hiệu.

Việc cân bằng giữa những vấn đề cấp bách trước mắt và giá trị thương hiệu dài hạn là một thách thức lớn, đặc biệt khi các cuộc khủng hoảng ngắn hạn dễ khiến doanh nghiệp lựa chọn những giải pháp “chữa cháy” nhanh chóng nhưng có thể làm xói mòn niềm tin theo thời

gian. HĐQT có thể khuyến khích Ban Điều hành (BDH) duy trì tư duy chiến lược dài hạn, tập trung vào các cách tiếp cận giúp tăng cường năng lực chống chịu về danh tiếng, thay vì chỉ giải quyết các vấn đề trước mắt. Dưới đây là một số chiến lược minh họa tiêu biểu:

Chiến lược	Giải thích
Gắn kết thương hiệu với giá trị cốt lõi	Khuyến khích Ban Điều hành xây dựng và cập nhật định kỳ chiến lược thương hiệu phù hợp với sứ mệnh và giá trị cốt lõi của doanh nghiệp.
Khuyến khích dành cho Ban Điều hành	Để thúc đẩy tư duy dài hạn, doanh nghiệp có thể xem xét đưa các chỉ số liên quan đến thương hiệu và danh tiếng vào kế hoạch lương thưởng cho Ban Điều hành.
Quy trình ra quyết định	Yêu cầu Ban Điều hành tích hợp chính thức các yếu tố tác động đến danh tiếng dài hạn khi ra quyết định vận hành.
Vai trò giám sát của HĐQT đối với thương hiệu	Trong đánh giá HĐQT, cần xem xét liệu các thành viên HĐQT có thực sự đóng vai trò tốt trong việc bảo vệ và đại diện cho các giá trị của doanh nghiệp hay không.

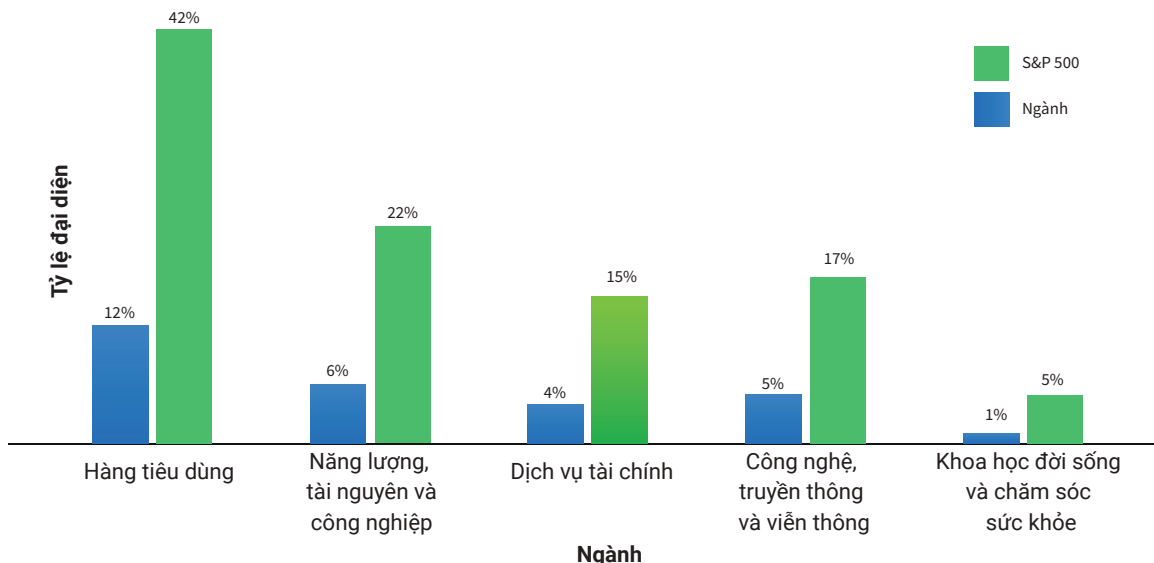
Đối với các HĐQT muốn nâng cao vai trò giám sát, việc nhận báo cáo định kỳ từ Giám đốc Marketing (CMO) đặc biệt có giá trị. Khuyến khích sự phối hợp giữa CMO và các lãnh đạo khác sẽ giúp tích hợp yếu tố thương hiệu vào nhiều chức năng trong doanh nghiệp. Kinh nghiệm của CMO trong HĐQT cũng có thể mang lại góc nhìn quan trọng cho các thảo luận về quản trị, giúp thu hẹp khoảng cách giữa chuyên môn marketing và giám sát chiến lược. Nếu hiện tại HĐQT chưa có thành viên nào sở hữu năng lực này, đây có thể là tiêu chí cần xem xét trong các vòng tìm kiếm thành viên HĐQT

trong tương lai.

Cơ Cấu HĐQT: Khoảng Trống Về Kinh Nghiệm CMO

Các CMO hiện tại hoặc trước đây thường có kinh nghiệm xây dựng và triển khai chiến lược thương hiệu. Năng lực này rất hữu ích trong giám sát thương hiệu và danh tiếng. Tuy nhiên, theo Deloitte, chỉ 28% các công ty trong S&P 500 có ít nhất một thành viên HĐQT có kinh nghiệm CMO, và mức độ hiện diện thay đổi đáng kể theo từng ngành.

Tỷ lệ các công ty S&P 500 có ít nhất một thành viên HĐQT xuất thân từ vị trí CMO



Lưu ý: Các giá trị có thể không cộng lại thành 100% do làm tròn số.

Tạo Dựng Lợi Thế Cạnh Tranh

Trong bối cảnh kinh doanh ngày càng biến động, giám sát thương hiệu và danh tiếng sẽ ngày càng xuất hiện thường xuyên hơn trong chương trình nghị sự của HĐQT. Một HĐQT chủ động trong quản trị có thể giúp doanh nghiệp tránh được các khủng hoảng danh tiếng tốn kém và tạo vị thế tăng trưởng dài hạn. Xây dựng và duy trì danh tiếng vốn đã khó, nhưng khôi phục một thương hiệu bị tổn hại còn khó hơn nhiều. Dù quản trị thương hiệu và danh tiếng là lĩnh vực phức tạp, cân bằng áp lực ngắn hạn và nhận diện sớm các rủi ro mới nổi có thể tạo nên lợi thế cạnh tranh đáng kể cho những HĐQT biết nắm bắt.

Gợi Ý Thảo Luận Cho HĐQT

Đối với những HĐQT muốn nâng cao hiệu quả quản trị thương hiệu và danh tiếng, các câu hỏi sau có thể là điểm khởi đầu hữu ích:

- Chiến lược thương hiệu hiện tại của công ty có phù hợp với các mục tiêu kinh doanh dài hạn hay không?
- Công ty đang đo lường và theo dõi sức khỏe thương hiệu/danh tiếng như thế nào? Các chỉ số hiện tại có mang lại thông tin hữu ích không?

- Văn hóa doanh nghiệp hiện tại tác động như thế nào đến danh tiếng thương hiệu — tích cực và tiêu cực?
- HĐQT đã tận dụng hiệu quả kinh nghiệm của CMO trong thảo luận về quản trị thương hiệu và danh tiếng chưa?
- BĐH tích hợp các yếu tố thương hiệu và danh tiếng vào các quyết định kinh doanh quan trọng như thế nào?
- Kế hoạch ứng phó khủng hoảng của công ty có đủ khả năng xử lý một sự cố danh tiếng nghiêm trọng không?
- Công ty chuẩn bị điều chỉnh chiến lược thương hiệu ra sao trước các biến động lớn của thị trường hoặc thay đổi xã hội?
- Doanh nghiệp đang truyền thông giá trị thương hiệu và các nỗ lực quản trị danh tiếng với nhà đầu tư và các bên hữu quan hiệu quả đến mức nào?

Tài liệu tham khảo:

Deloitte. (2024). *Chương trình nghị sự của HĐQT: Quản trị thương hiệu và danh tiếng*. Deloitte Insights.

PHẦN 2
ĐỊNH VỊ NIỀM TIN
VÀ DANH TIẾNG
TRÊN THỊ TRƯỜNG VỐN
VIỆT NAM – DÒNG VỐN ESG,
KỶ VỌNG NHÀ ĐẦU TƯ,
VÀ QUẢN TRỊ
DOANH NGHIỆP GIA ĐÌNH





2.1 THỊ TRƯỜNG VIỆT NAM NÂNG HẠNG: CƠ HỘI CHO LÀN SÓNG VỐN ESG TIẾP THEO

Bà Nguyễn Thị Cát Tường

Trưởng Bộ phận ESG & Quan hệ Nhà đầu tư, Dynam Capital

Vào ngày 08 tháng 10 năm 2025, FTSE Russell chính thức công bố việc nâng hạng Việt Nam lên Thị trường Mới nổi Thứ cấp (Secondary Emerging Market). Quyết định này sẽ có hiệu lực từ tháng 9 năm 2026, đánh dấu một cột mốc quan trọng trong tiến trình phát triển của thị trường chứng khoán Việt Nam. Đây là thời điểm Việt Nam bước vào giai đoạn chuyển mình mạnh mẽ, hội tụ đồng thời hai động lực: mức độ trưởng thành về tài chính và sự chuyển đổi theo hướng phát triển bền vững.

Vượt lên trên ý nghĩa của việc được đưa vào sổ chỉ số, nâng hạng thị trường có tiềm năng trở thành một trong những cú huých chiến lược, thúc đẩy dòng vốn dài hạn và có trách nhiệm chảy mạnh mẽ hơn vào Việt Nam.

Vì Sao Nâng Hạng Thị Trường Lại Có Ý Nghĩa Chiến Lược?

Việc chuyển sang nhóm thị trường mới nổi phản ánh nhiều hơn sự hoàn thiện về quy định — đó là tín hiệu của niềm tin đối với thị trường Việt Nam. Đối với các nhà đầu tư toàn cầu đang quản lý danh mục gắn với tiêu chí ESG trị giá hàng nghìn tỷ USD, nâng hạng thị trường đồng nghĩa với:

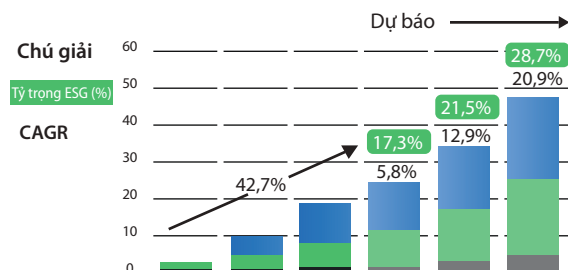
- **Điều kiện tiếp cận thị trường:** Nhiều quỹ ESG và nhà đầu tư tổ chức chỉ được phép đầu tư vào thị trường mới nổi hoặc thị trường phát triển.
- **Gia tăng niềm tin:** Nâng hạng thị trường phản ánh sự cải thiện trong minh bạch, quản trị và khả năng tiếp cận thị trường.
- **Thanh khoản sâu rộng hơn:** Khối lượng giao dịch cao hơn và hạ tầng hậu kiểm hiện đại giúp mở đường cho các quỹ ESG chủ động và thụ động có quy mô lớn.

Những yếu tố này tạo nền tảng cho vòng tuần hoàn tích cực của dòng vốn bền vững, nơi nguồn vốn có trách nhiệm trở thành động lực nâng cao chất lượng quản trị, giảm thiểu rủi ro hệ thống và thúc đẩy tăng trưởng bao trùm.

Tính đến 31 tháng 03 năm 2025, tổng tài sản quản lý (AUM) của các tổ chức ký kết Bộ Nguyên tắc Đầu tư Có trách nhiệm (PRI) đạt 139,6 nghìn tỷ USD, tương đương hơn một nửa tổng tài sản đầu tư của các tổ chức trên toàn cầu. Các nhà đầu tư này tìm kiếm thị trường không chỉ có hiệu quả tài chính mà còn phù hợp với định hướng phát triển bền vững.

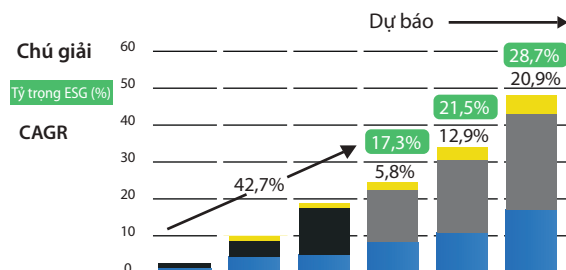
Quy mô tài sản ESG toàn cầu (nghìn tỷ USD)

	2015	2020	2021	2026 Thấp	2026 Cơ sở	2026 Cao nhất
Ủy thác đầu tư	0,0	4,8	10,4	12,8	16,9	24,4
Quỹ tương hỗ	1,6	3,6	6,9	10,1	14,3	20,7
Thị trường tư nhân	0,6	1,0	1,1	1,6	2,7	4,5
Tổng	2,2	9,4	18,4	24,4	33,9	47,6



Quy mô tài sản ESG toàn cầu theo khu vực (nghìn tỷ USD)

	2015	2020	2021	2026 Thấp	2026 Cơ sở	2026 Cao nhất
Châu Á - Thái Bình Dương	0,2	0,7	1,0	2,1	3,3	5,0
Châu Âu	1,1	4,7	12,8	14,3	19,6	25,7
Mỹ Latinh	0,0	0,0	0,0	0,1	0,2	0,3
Trung Đông & Châu Phi	0,0	0,1	0,1	0,2	0,3	0,4
Bắc Mỹ	0,8	3,8	4,5	7,7	10,5	16,3
Tổng	2,2	9,4	18,4	24,4	33,9	47,6



Hình 1: Bất chấp những biến động toàn cầu, tốc độ tăng trưởng của dòng vốn ESG được dự báo sẽ vượt mức tăng trưởng chung của toàn ngành (Nguồn: PwC Toàn cầu, 2022)

Vòng Xoay Tích Cực: Cách Thức Dòng Vốn Bền Vững Định Hình Thị Trường

Đầu tư bền vững không chỉ đơn thuần là tái phân bổ vốn; đó là quá trình tái cấu trúc “ADN hành vi”

của thị trường tài chính. Khi dòng vốn ESG chảy vào Việt Nam, nó kích hoạt một vòng xoay tự củng cố, trong đó tài chính trở thành động lực cho phát triển bền vững.



1. Dòng Vốn Bền Vững → Tăng Cường Quản Trị và Công Bố Thông Tin:

Khi dòng vốn ESG toàn cầu dịch chuyển mạnh mẽ vào Việt Nam, các nhà đầu tư mang theo những yêu cầu cao hơn về minh bạch và trách nhiệm giải trình. Điều này thúc đẩy các doanh nghiệp nghiêm ngặt áp dụng các khuôn khổ báo cáo ESG quốc tế như ISSB, GRI, TCFD và tăng cường vai trò giám sát của Hội đồng Quản trị (HĐQT). Sự chuyển dịch này không chỉ nâng cao chất lượng công bố thông tin, mà còn nâng tầm văn hóa quản trị. Doanh nghiệp bắt đầu xem giá trị dài hạn của phát triển bền vững như một cấu phần thiết yếu trong trách nhiệm đối với cổ đông.

2. Quản Trị Tốt Hơn → Chi Phí Vốn Thấp Hơn và Ổn Định Thị Trường:

Các doanh nghiệp có hồ sơ ESG tốt thường được nhà đầu tư và tổ chức tín dụng đánh giá là có mức độ rủi ro thấp hơn. Điều này giúp họ được hưởng biên độ lãi vay thấp hơn, mức bù rủi ro vốn chủ sở hữu (equity risk premium) giảm, và củng cố niềm tin của nhà đầu tư. Ở cấp độ thị trường, việc cải

thiện trong công bố thông tin và chất lượng quản trị góp phần giảm biến động, tạo ra môi trường đầu tư ổn định, thanh khoản cao và dễ dự đoán, nơi mà cả nhà đầu tư trong nước và quốc tế đều sẵn sàng cam kết dài hạn.

3. Chi Phí Vốn Thấp Hơn → Thúc Đẩy Hạ Tầng Xanh và Đổi Mới Sáng Tạo:

Khi tiếp cận được nguồn vốn chi phí thấp và ổn định hơn, doanh nghiệp Việt Nam có điều kiện mở rộng tái đầu tư vào các dự án xanh và đổi mới sáng tạo — từ năng lượng tái tạo, logistics phát thải thấp đến nông nghiệp tuần hoàn. Những khoản đầu tư này tạo nền tảng cho một hệ sinh thái công nghiệp xanh, giúp Việt Nam tiến gần hơn tới mục tiêu đạt phát thải ròng bằng “0” vào năm 2050 và Chiến lược quốc gia về tăng trưởng xanh.

4. Đầu Tư Xanh → Tăng Trưởng Bao Trùm và Chất Lượng Cao:

Các dự án mang định hướng phát triển bền vững thường tạo ra tác động lan tỏa mạnh — tạo việc làm mới, phát triển kỹ năng lao động, và lan tỏa công nghệ sạch tới doanh nghiệp nhỏ và vừa (SMEs). Giai

đoạn này thúc đẩy mô hình tăng trưởng chuyển từ dựa vào số lượng sang dựa vào chất lượng, bảo đảm tính bao trùm, bền vững và khả năng chống chịu cao.

5. Tăng Trưởng Bền Vững → Thu Hút Thêm Dòng Vốn ESG:

Khi thị trường chứng minh được mức độ trưởng thành, minh bạch và hiệu quả, dòng vốn đầu tư có trách nhiệm sẽ tiếp tục tìm đến.

Vì vậy, thị trường Việt Nam bước vào một vòng phản hồi tích cực: Dòng vốn bền vững → quản trị tốt hơn → chi phí vốn thấp → đầu tư xanh → tăng trưởng bền vững → thu hút thêm dòng vốn ESG.

Các Nền Tảng Thu Hút Vốn Bền Vững

Việt Nam đã xây dựng được những nền tảng quan trọng để thu hút nhà đầu tư bền vững:

- Công bố thông tin ESG bắt buộc theo *Thông tư 96/2020* — đặt nền tảng hướng tới tiêu chuẩn ISSB và GRI.
- Danh mục phân loại xanh (*Quyết định 21/2025*) — quy định tiêu chí môi trường và việc xác nhận dự án đầu tư đáp ứng tiêu chí môi trường, cũng như ưu đãi, hỗ trợ cho các dự án đầu tư thuộc danh mục phân loại xanh.
- Bộ Nguyên tắc Quản trị Công ty theo thông lệ tốt nhất của Việt Nam — tăng cường trách nhiệm giải trình ở cấp HĐQT.
- Việc được FTSE Russell nâng hạng lên Thị trường Mới nổi Thứ cấp từ tháng 09 năm 2026 và mục tiêu hướng tới nâng hạng MSCI trong các năm tiếp theo sẽ mở ra cơ hội tiếp cận các dòng vốn ESG toàn cầu, bao gồm cả vốn thụ động và chủ động.

Nhìn tổng thể, những chính sách này gửi đi một tín hiệu mạnh mẽ rằng Việt Nam thực sự cam kết gắn kết thị trường vốn với các mục tiêu phát triển bền vững.

Các Bước Tiếp Theo Để Thu Hút Dòng Vốn ESG

Để chuyển trạng thái “sẵn sàng” thành “dòng vốn thực”, Việt Nam cần đẩy nhanh tiến độ thông qua các giải pháp sau:

- Chuẩn hóa mẫu báo cáo ESG và tăng cường đảm bảo độc lập đối với thông tin công bố.

- Công bố thông tin theo Danh mục phân loại xanh ở cấp doanh nghiệp (ví dụ: chỉ tiêu và kết quả thực hiện các khoản vay xanh).
- Phát triển các chỉ số và quỹ ETF ESG, đi kèm cơ chế hỗ trợ thanh khoản.
- Ban hành Bộ Nguyên tắc đầu tư có trách nhiệm của Việt Nam (Vietnam Stewardship Code) nhằm thúc đẩy thực hành đầu tư chủ động và trách nhiệm hơn.
- Triển khai các chương trình hỗ trợ tài chính cho hoạt động thẩm định, đánh giá và đảm bảo ESG, giúp giảm chi phí tuân thủ cho doanh nghiệp.
- Tăng cường giám sát và xử lý việc “tẩy xanh” (greenwashing), bảo vệ uy tín thị trường và niềm tin của nhà đầu tư.

Hiệu quả thu hút dòng vốn ESG có thể được đo lường thông qua các chỉ số minh bạch và cụ thể như:

- Tỷ lệ doanh nghiệp trong rổ VN All—Share công bố báo cáo ESG theo GRI/ISSB và có đảm bảo độc lập.
- Tăng trưởng quy mô tài sản (AUM) và thanh khoản giao dịch của các quỹ và chỉ số theo chủ đề ESG.
- Mức độ áp dụng Bộ Nguyên tắc Stewardship Code của các công ty quản lý tài sản và doanh nghiệp niêm yết.

Hướng Tới Một Thị Trường Vốn Bền Vững

Sự chuyển mình của thị trường vốn Việt Nam không chỉ nằm ở việc “được đưa vào danh sách”, mà quan trọng hơn là tích hợp ESG vào khung pháp lý và văn hóa đầu tư. Bằng cách lồng ghép các nguyên tắc ESG vào quy định, chuẩn mực quản trị và hành vi thị trường, Việt Nam có thể định vị mình như trung tâm tài chính bền vững tiếp theo của khu vực Đông Nam Á — nơi tăng trưởng kinh tế, minh bạch và khả năng chống chịu môi trường cùng được thúc đẩy song hành.

“Thị trường mới nổi thu hút sự chú ý. Thị trường bền vững thu hút niềm tin.”

2.2 ẢNH HƯỞNG NGÀY Càng GIA TĂNG CỦA NHÀ ĐẦU TƯ TỔ CHỨC ĐỐI VỚI QUẢN TRỊ CÔNG TY TẠI VIỆT NAM

PGS. Tiến sĩ Phạm Lê Thu Nga, CFA, MBA
Giảng viên, Trường Đại học Monash, Australia
Chuyên gia tư vấn ESG, IFC
Thành viên Ban Cố vấn Chuyên môn, VIOD



Thị trường vốn Việt Nam đã trải qua một thập kỷ chuyển mình mạnh mẽ. Khung khổ pháp lý ngày càng hoàn thiện cùng với sự ra đời của các hướng dẫn thực hành theo thông lệ tốt – như Bộ Nguyên tắc Quản trị Công ty (QTCT) theo thông lệ tốt nhất của Việt Nam (2019) và Cẩm nang QTCT của IFC (2025) – đã thúc đẩy những tiến bộ đáng kể về chất lượng QTCT. Cùng với đó, tăng trưởng kinh tế ấn tượng của Việt Nam trong nhiều thập kỷ và kỳ vọng nâng hạng thị trường từ cận biên lên mới nổi đã thu hút đông đảo các nhà đầu tư tổ chức quốc tế. Dữ liệu mới nhất từ Diligent Market Intelligence, dựa trên hồ sơ biểu quyết của nhà đầu tư tổ chức được công bố, cho thấy hơn 200 quỹ ngoại đã đầu tư vào các doanh nghiệp niêm yết của Việt Nam và tích cực thực thi quyền biểu quyết trong giai đoạn 2015-2025¹. Bài viết này phân tích hành vi bỏ phiếu của nhà đầu tư và mang đến góc nhìn chuyên sâu về cách các nhà đầu tư tổ chức nước ngoài có thể ảnh hưởng đến thực hành QTCT tại Việt Nam trong thời gian tới.

¹ Mặc dù đã nỗ lực đối chiếu với một số nguồn dữ liệu trong nước, tác giả không bảo đảm tính chính xác hoặc đầy đủ của các ghi nhận biểu quyết được tổng hợp từ Diligent Market Intelligence.

Cách Nhà Đầu Tư Tổ Chức Nước Ngoài Biểu Quyết Và Những Vấn Đề Họ Có Xu Hướng Không Tán Thành

Cơ cấu nhà đầu tư có tổ chức tại Việt Nam khác biệt đáng kể so với các thị trường phát triển. Ở các quốc gia có hệ thống quỹ hưu trí và quỹ tương hỗ lớn như Úc, Anh, Hoa Kỳ, nhà đầu tư tổ chức nội địa — đặc biệt là các chủ sở hữu tài sản lớn — thường giữ vai trò dẫn dắt cải cách QTCT. Ngược lại, tại Việt Nam, nhà đầu tư có tổ chức nội địa vẫn chủ yếu bao gồm các ngân hàng và công ty bảo hiểm, các doanh nghiệp nhà nước hoặc doanh nghiệp có vốn của nhà nước, và các cổ đông doanh nghiệp. Theo Bloomberg², trung bình ba nhóm nhà đầu tư này lần lượt sở hữu khoảng 4%, 14,2% và 22% cổ phần tại các công ty trong rổ VN100. Bên cạnh đó, nhà đầu tư cá nhân, hiện chiếm hơn 24% cơ cấu sở hữu của các doanh nghiệp trong VN100, cũng thường ít thể hiện quan điểm phản đối đối với Ban Điều hành (BDH). Trong bối cảnh sở hữu tập trung cao tại nhiều doanh nghiệp niêm yết Việt Nam cùng giới hạn tỷ lệ sở hữu nước, nhu

² Dữ liệu về cơ cấu sở hữu được trích xuất từ Bloomberg vào ngày 20 tháng 11 năm 2025.

Số phiếu

Nhà đầu tư	Tán thành For	Không tán thành Against	Không có ý kiến Abstain	Từ chối bỏ phiếu Withhold	Không bỏ phiếu DNV	Tổng số phiếu Grand Total
BlackRock Inc.	4.012	1.435	58	95	46	5.646
Eaton Vance Management. Inc.	3.664	1.198	77		43	4.982
Parametric Portfolio Associates. LLC	3.485	1.081	118		62	4.746
Norges Bank Investment Management	3.547	893	53	32		4.525
T. Rowe Price Associates. Inc.	2.548	750	57	5	173	3.533
Van Eck Associates Corp.	2.489	686	297		10	3.482
Global X Management Co. LLC	2.004	664	187			2.855
Legal & General Investment Management	1.858	679	66	58		2.661
Grandeur Peak Global Advisors. LLC	2.256	286			36	2.578
Massachusetts Pension Reserves Investment Management..	1.849	651		1	20	2.521
Matthews International Capital Management LLC	1.915	499	26		64	2.504
Boston Management and Research	1.604	555	41		36	2.236
Grantham. Mayo. Van Otterloo Co. LLC	1.624	343	36	2	137	2.142
Schroders PLC	1.468	354	5	2	27	1.856
Alliance Bernstein LP	1.194	292	215	2	66	1.769
Amundi Asset Management	1.287	423	30	22		1.762
Lion Global Investors (LGI)	1.006	353	109			1.468
Eastspring Investments (Singapore) Limited	1.066	318	53	27		1.464
Russell Investment Management Co.	1.010	318			23	1.351

Hình 1: 20 quỹ đầu tư quốc tế có hoạt động bỏ phiếu tích cực nhất tại các Đại hội đồng cổ đông của doanh nghiệp Việt Nam giai đoạn 2015–2025

cầu tăng cường QTCT để bảo vệ quyền lợi cổ đông thiểu số trở nên cấp thiết hơn bao giờ hết.

Khi thị trường tiếp tục phát triển và hội nhập sâu hơn, kỳ vọng rằng nhà đầu tư tổ chức – đặc biệt là nhà đầu tư nước ngoài – sẽ ngày càng đóng vai trò quan trọng trong việc nâng chuẩn QTCT tại Việt Nam.

Hình 1 trình bày thông tin công bố về hoạt động bỏ phiếu của 20 nhà đầu tư quốc tế tại Việt Nam, dựa trên số lượng phiếu biểu quyết tại các Đại hội đồng cổ đông (ĐHĐCĐ) thường niên và bất thường.

Các nhà quản lý tài sản hàng đầu thế giới như BlackRock, Eaton Vance, Parametric, Norges Bank và T. Rowe Price đã thực hiện hàng chục nghìn lượt biểu quyết thông qua các nghị quyết của doanh nghiệp niêm yết Việt Nam, phản ánh mức độ quan tâm mạnh mẽ và tinh thần sở hữu có trách nhiệm (stewardship) tại thị trường này.

Trong mười năm qua, BlackRock, với tổng tài sản quản lý hơn 13,5 nghìn tỷ USD trên toàn cầu, đã đầu tư vào nhiều doanh nghiệp Việt Nam thông qua các quỹ như iShares MSCI Frontier and Select EM ETF, iShares Self-Driving EV and Tech ETF, và Total International ex-US Index Master Portfolio. Tổng cộng, BlackRock đã biểu quyết hơn 5.600 nghị quyết, trong đó 71% là phiếu “Tán thành” (For). Tuy vậy, dữ liệu cũng cho thấy tỷ lệ đáng kể các phiếu “Không tán thành” (Against) và “Từ

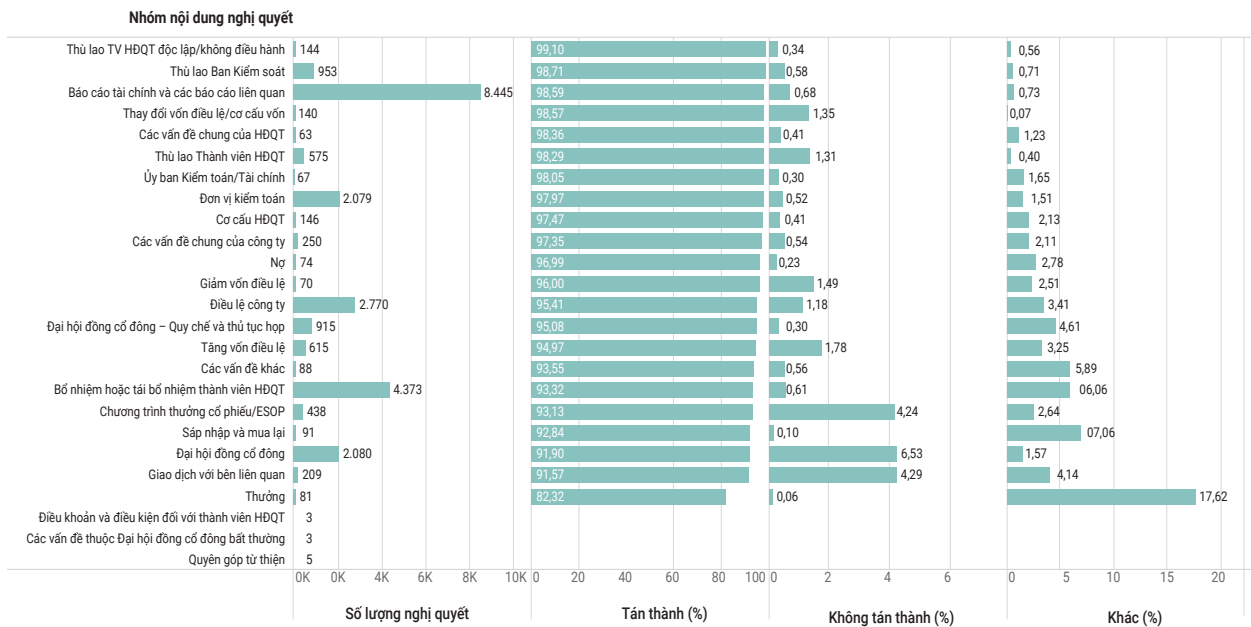
chối bỏ phiếu” (Withhold – đối với bầu cử ứng viên). Riêng BlackRock đã bỏ hơn 1.400 phiếu “Không tán thành”, chiếm hơn 25% tổng số phiếu biểu quyết, phản ánh sự giám sát tích cực thay vì sở hữu thụ động. Trên phạm vi toàn cầu, BlackRock ủng hộ ban lãnh đạo trong 89% số tờ trình năm 2025³. Các nhà đầu tư còn lại trong hình trên cũng cho thấy xu hướng tương tự, khi tỷ lệ phiếu “Tán thành” chỉ nhỉnh hơn 70%.

Đáng chú ý, một số quỹ như T. Rowe Price, Grantham Mayo Van Otterloo, Matthews International có tỷ lệ “Không bỏ phiếu” (Did not vote – DNV) khá cao, phản ánh những hạn chế về thủ tục, logistics và tiếp cận thông tin khiến nhà đầu tư nước ngoài khó thực hiện đầy đủ quyền biểu quyết tại Việt Nam.

Những Vấn Đề Thường Dẫn Tới Việc Nhà Đầu Tư Bỏ Phiếu “Không Tán Thành”

Dữ liệu biểu quyết của các nhà đầu tư tổ chức quốc tế cho thấy các xu hướng phản đối rõ ràng xoay quanh những vấn đề QTCT mang tính nhạy cảm. Dù phần lớn các tờ trình thường niên vẫn nhận được tỷ lệ tán thành cao, một số loại tờ trình liên tục ghi nhận tỷ lệ phiếu “Không tán thành” cao hơn đáng kể.

³ <https://www.blackrock.com/corporate/literature/publication/2025-investment-stewardship-voting-spotlight.pdf>



Hình 2: Kết quả biểu quyết của nhà đầu tư theo nhóm nội dung nghị quyết tại ĐHĐCĐ của doanh nghiệp Việt Nam

Như thể hiện trong Hình 2, mức độ phản đối của nhà đầu tư tập trung cao nhất vào các nhóm nghị quyết có tác động trực tiếp đến quyền của cổ đông và trách nhiệm giải trình của HĐQT. Ba nhóm có tỷ lệ “Không tán thành” cao nhất gồm: “Đại hội đồng cổ đông”, “Giao dịch với bên liên quan”, và “Chương trình thưởng cổ phiếu/ESOP”, với tỷ lệ lần lượt là 6,53%, 4,29% và 4,24%. Nhóm nghị quyết liên quan đến “Thưởng” có tỷ lệ phản đối thấp nhất, chỉ 0,06%, và 17,62% số phiếu thuộc nhóm “Không có ý kiến”/“Từ chối bỏ phiếu” hoặc “Không bỏ phiếu”.

Các nhóm nghị quyết “Sáp nhập và mua lại”, “Bổ

nhiệm hoặc tái bổ nhiệm thành viên HĐQT” và “Tăng vốn điều lệ” cũng nhận được tỷ lệ tán thành thấp hơn mức trung bình, với khoảng 5–7% số phiếu là Không tán thành/Không có ý kiến/Từ chối bỏ phiếu hoặc Không bỏ phiếu.

Sự thẩm định kỹ lưỡng của nhà đầu tư đối với các nhóm nghị quyết này phản ánh mối lo ngại kéo dài của nhà đầu tư nước ngoài về rủi ro lạm dụng quyền kiểm soát (tunnelling) và sự thiếu hụt các cơ chế bảo vệ hữu hiệu trước xung đột lợi ích trong cấu trúc sở hữu tập trung của nhiều doanh nghiệp niêm yết tại Việt Nam.



Nhóm nội dung nghị quyết	Khuyến nghị của Glass Lewis		
	Tán thành	Không tán thành	Không có ý kiến
Báo cáo tài chính và các báo cáo liên quan	97,03%	2,00%	0,97%
Điều lệ công ty	82,65%	11,40%	5,95%
Bổ nhiệm hoặc tái bổ nhiệm thành viên HĐQT	49,57%	38,19%	12,24%
Thủ lao Ban Kiểm soát	84,69%	8,52%	6,79%
Đơn vị kiểm toán	45,25%	10,03%	44,72%
Đại hội đồng cổ đông – Quy chế và thủ tục họp	93,82%	5,46%	0,72%
Thủ lao Thành viên HĐQT	82,67%	5,56%	11,78%
Tăng vốn điều lệ	70,21%	23,19%	6,60%
Chương trình thưởng cổ phiếu/ESOP	55,59%	39,47%	4,93%
Giao dịch với bên liên quan	76,14%	16,48%	7,39%
Thủ lao TV HĐQT độc lập/không điều hành	88,89%	11,11%	
Các vấn đề chung của công ty	82,89%	11,18%	5,92%
Thay đổi vốn điều lệ/cơ cấu vốn	93,00%	4,00%	3,00%
Các vấn đề khác	77,38%	21,43%	1,19%
Cơ cấu HĐQT	58,25%	30,10%	11,65%
Nợ	84,21%	10,53%	5,26%
Giảm vốn điều lệ	88,68%	3,77%	7,55%
Thưởng	82,69%	9,62%	7,69%
Các vấn đề chung của HĐQT	79,63%	14,81%	5,56%
Ủy ban Kiểm toán/Tài chính	60,00%	10,00%	30,00%
Sáp nhập và mua lại	61,22%	12,24%	26,53%
Đại hội đồng cổ đông	1,05%	98,83%	0,12%
Quyên góp từ thiện	100,00%		
Các vấn đề thuộc ĐHĐCĐ bất thường	33,33%	66,67%	

Hình 3: Khuyến nghị của Glass Lewis đối với các nghị quyết tại ĐHĐCĐ của doanh nghiệp Việt Nam

Khuyến nghị của các công ty tư vấn bỏ phiếu (proxy advisory firms) lớn trên thế giới, đặc biệt là Glass Lewis (GL) và Institutional Shareholder Services (ISS), đã phần nào định hình cách thức các nhà đầu tư tổ chức quốc tế biểu quyết đối với các nghị quyết tại ĐHĐCĐ của doanh nghiệp Việt Nam. Nhiều nhà quản lý tài sản toàn cầu lớn nhất, đặc biệt là các quỹ chỉ số và nhà đầu tư tổ chức sở hữu phân tán, thường dựa vào phân tích của các công ty tư vấn bỏ phiếu khi phải bỏ phiếu cho hàng nghìn nghị quyết mỗi năm. Ảnh hưởng của họ càng rõ nét tại các thị trường như Việt Nam, nơi hạn chế về công bố thông tin, rào cản ngôn ngữ và khung thời gian tổ chức ĐHĐCĐ ngắn khiến nhà đầu tư nước ngoài gặp khó khăn trong việc tiến hành đánh giá độc lập trên quy mô lớn.

GL thể hiện mối quan ngại lớn về QTCT, và do đó đưa ra tỷ lệ khuyến nghị “*Không Tán thành*” rất cao đối với các nhóm nghị quyết sau: *Đại hội đồng cổ*

*đồng*⁴ (98,8% *Không Tán thành*), *Các vấn đề thuộc ĐHĐCĐ bất thường*⁵ (67%), *Chương trình thưởng cổ phiếu/ESOP* (39,5%), và *Bổ nhiệm hoặc tái bổ nhiệm thành viên HĐQT* (38%), *Cơ cấu HĐQT* (30%), như thể hiện trong Hình 3.

Trong Bộ Hướng dẫn Chính sách Đối chuẩn năm 2025 dành cho Việt Nam⁶ (2025 Benchmark Policy Guidelines for Vietnam), GL nhấn mạnh yêu cầu doanh nghiệp cần phải có HĐQT độc lập, với kinh nghiệm tập thể phù hợp, cùng các Ủy ban trực thuộc hoạt động hiệu quả. GL nêu rõ rằng họ sẽ khuyến nghị bỏ phiếu “*Không Tán thành*” đối với các thành viên điều hành hoặc thành viên có liên quan nếu HĐQT hoặc Ban Kiểm soát không đạt mức độ độc lập cần thiết. GL cũng công bố

⁴ Nhóm này chủ yếu bao gồm các nghị quyết liên quan đến “Các vấn đề khác” và “Ủy quyền thực hiện các thủ tục pháp lý”.

⁵ Nhóm này bao gồm các nghị quyết liên quan đến việc sửa đổi Quy chế Nội bộ về Quản trị Công ty.

⁶ <https://resources.glasslewis.com/hubfs/2025%20Guidelines/2025%20Vietnam%20Benchmark%20Policy%20Guidelines.pdf>

xây dựng khuyến nghị biểu quyết, cách thức xây dựng khuyến nghị biểu quyết dựa trên hiệu quả hoạt động của thành viên HĐQT, bao gồm mức độ tham dự họp, kết quả hoạt động của công ty, việc điều chỉnh lại báo cáo tài chính, và tần suất họp của HĐQT cũng như các Ủy ban trực thuộc. Bên cạnh đó, GL kỳ vọng HĐQT phải thực hiện vai trò giám sát đối với các rủi ro môi trường và xã hội trọng yếu.

Ngoài ra, hầu hết các nhà quản lý tài sản toàn cầu đều có Bộ Nguyên tắc ủy quyền biểu quyết được công bố công khai, qua đó định hướng quyết định biểu quyết của họ. Sự minh bạch này mở ra cơ hội quan trọng cho doanh nghiệp Việt Nam: hiểu rõ kỳ vọng của nhà đầu tư, từ đó điều chỉnh và nâng cấp thực hành QTCT của mình theo các chuẩn mực được quốc tế công nhận.

Bên Trong Lá Phiếu: Điều Gì Thúc Đẩy Quyết Định Của Nhà Đầu Tư?

Phân tích chi tiết các lý do biểu quyết được nhà đầu tư công bố cho thấy một nhóm quan ngại nhất quán, lý giải vì sao họ phản đối nhiều nghị quyết tại ĐHĐCĐ của doanh nghiệp Việt Nam. Mỗi quan ngại nổi bật nhất chính là tình trạng công bố thông tin không đầy đủ. Trong hàng trăm nghị quyết, nhà đầu tư nhiều lần nhấn mạnh rằng họ “sẽ không ủng hộ bất kỳ nghị quyết nào nếu thông tin công bố không đủ để đưa ra quyết định sáng suốt.” Điều này áp dụng xuyên suốt cho các loại nghị quyết, từ bổ nhiệm thành viên HĐQT, chia cổ tức, giao dịch với bên liên quan, đến sửa đổi các văn bản quản trị.

Nhà đầu tư nhấn mạnh rằng khi không có đầy đủ thông tin về ứng viên được đề cử, điều khoản giao dịch, mức giá, phí, lý do kinh doanh hoặc các điều kiện thực hiện, họ bắt buộc phải bỏ phiếu *Không Tán thành* hoặc *Không có ý kiến*.

“Chúng tôi sẽ không ủng hộ thông qua một nghị quyết nếu thông tin công bố không đủ để đưa ra quyết định sáng suốt.” (Lý do biểu quyết của Norges Bank Investment Management đối với Nghị quyết số 2, ĐHĐCĐ bất thường của CTCP Chứng khoán SSI, ngày 25/09/2025)

“Thiếu công bố thông tin.” (Lý do biểu quyết

của Schroders đối với Nghị quyết số 6, ĐHĐCĐ của HDBank, ngày 01/09/2025)

Mỗi quan ngại lớn thứ hai liên quan đến bảo vệ quyền của cổ đông và lo ngại về quyền tự quyết quá rộng của BDH. Nhà đầu tư phản đối các nghị quyết “ủy quyền không giới hạn” (blanket authority), đặc biệt trong giao dịch với bên liên quan hoặc “các vấn đề khác” không được nêu rõ nội dung. Những quan ngại này càng rõ rệt hơn trong bối cảnh cơ cấu sở hữu tập trung tại nhiều doanh nghiệp Việt Nam.

“Giao dịch với bên liên quan chỉ nên được chấp thuận khi chứng minh được lợi ích cho tất cả cổ đông. HĐQT cần công bố tên và quan hệ liên kết, giá trị và chi phí giao dịch, cùng cơ sở kinh doanh.” (Lý do biểu quyết của Norges Bank Investment Management đối với Nghị quyết số 7, ĐHĐCĐ của CTCP Đầu tư Dịch vụ Tài chính Hoàng Huy, ngày 24/07/2025)

“Kiểm toán độc lập phải bảo đảm tính độc lập. Chúng tôi xem xét tính độc lập của kiểm toán viên và bất kỳ quan ngại nào về báo cáo hoặc quy trình kiểm toán. Các khoản phí dịch vụ phi kiểm toán quá lớn tạo ra xung đột lợi ích tiềm tàng và cần được tránh.” (Lý do biểu quyết của Norges Bank Investment Management đối với Nghị quyết số 6, ĐHĐCĐ của CTCP Đầu tư Dịch vụ Tài chính Hoàng Huy, ngày 24/07/2025)

Tính độc lập, trách nhiệm giải trình và quy trình đề cử của HĐQT cũng là những chủ đề nổi bật. Nhà đầu tư chỉ trích các doanh nghiệp không cung cấp đầy đủ thông tin về ứng viên HĐQT hoặc Ban Kiểm soát. Họ nhấn mạnh rằng quản trị hiệu quả đòi hỏi: bầu cử hằng năm, bảo đảm tính độc lập thực chất, và quy trình đề cử minh bạch để cổ đông có thể đề xuất ứng viên.

“Thiếu tính độc lập trong Ban Kiểm soát.” (Lý do biểu quyết của RobecoSAM và Schroders PLC đối với Nghị quyết số 3.01, ĐHĐCĐ của Vincom Retail, ngày 15/07/2025)

Một mối quan ngại lặp lại khác liên quan đến cách định giá và rủi ro pha loãng trong các tờ trình về vốn. Nhà đầu tư phản đối các đề xuất tăng vốn,



phát hành công cụ chuyển đổi hoặc chương trình quyền chọn cổ phiếu có mức chiết khấu quá lớn hoặc không đưa ra cơ sở kinh doanh hợp lý cho mức giá thực hiện/chuyển đổi được chiết khấu. Trong các trường hợp thù lao hoặc chương trình thưởng cổ phiếu có điều kiện hiệu suất mơ hồ hoặc không được công bố đầy đủ, nhà đầu tư cũng bỏ phiếu “*Không Tán thành*”, với lý do không thể đánh giá mức độ gắn kết giữa lợi ích quản lý và giá trị cổ đông.

“Chúng tôi bỏ phiếu **KHÔNG TÁN THÀNH** đối với nghị quyết này vì công ty không đưa ra cơ sở thuyết phục cho mức chiết khấu lớn được áp dụng cho giá chuyển đổi.” (Lý do biểu quyết của Pictet Asset Management Ltd đối với Nghị quyết số 5, ĐHĐCĐ HDBank, ngày 01/09/2025)

Triển Vọng Trong Bối Cảnh Thị Trường Việt Nam Được Nâng Hạng Lên Thị Trường Mới Nổi

Việt Nam được FTSE Russell đưa vào lộ trình nâng hạng từ thị trường cận biên lên thị trường mới nổi vào năm 2026 đang trở thành động lực quan trọng thúc đẩy nâng cao mức độ bảo vệ cổ đông. Khi nâng hạng, tỷ lệ sở hữu của nhà đầu tư tổ chức nước ngoài trong cổ phiếu Việt Nam được dự báo sẽ tăng mạnh, bởi nhiều quỹ toàn cầu theo dõi các bộ chỉ số của nhóm thị trường mới nổi. Những nhà đầu tư này được kỳ vọng sẽ sử dụng

quyền biểu quyết một cách nghiêm ngặt hơn so với mặt bằng nhà đầu tư hiện tại. Song song đó, các công ty tư vấn bỏ phiếu đã bắt đầu ban hành bộ hướng dẫn biểu quyết riêng cho Việt Nam⁷, tập trung vào các vấn đề như cơ cấu HĐQT, chất lượng kiểm toán, và bảo vệ quyền cổ đông, cho thấy chuẩn mực quản trị kỳ vọng đối với doanh nghiệp Việt Nam đang được nâng lên rõ rệt.

Trong bối cảnh chịu giám sát chặt chẽ hơn, các doanh nghiệp Việt Nam có thể sẽ đối mặt với tỷ lệ phản đối cao hơn đối với các nghị quyết không đáp ứng kỳ vọng về quản trị theo chuẩn quốc tế. Ngược lại, những doanh nghiệp chủ động tăng cường minh bạch, nâng cao chất lượng quản trị và bảo vệ công bằng cho cổ đông thiểu số sẽ có khả năng tiếp cận nguồn vốn quốc tế thuận lợi hơn, nhất là từ nhóm nhà đầu tư tổ chức đang mở rộng sự hiện diện tại Việt Nam.

⁷ ISS: <https://www.issgovernance.com/file/policy/active/asiapacific/Asia-Pacific-Regional-Voting-Guidelines.pdf?v=2025.1>, and Glass Lewis: <https://resources.glasslewis.com/hubfs/2025%20Guidelines/2025%20Vietnam%20Benchmark%20Policy%20Guidelines.pdf>

2.3 QUẢN TRỊ GIA TỘC – TỪ TRIẾT LÝ ĐẾN THỰC TIỄN

Tiến sĩ Đinh Toàn Trung

Thành viên, Trung tâm Quản trị Công ty Quốc tế (ICCG), Thụy Sĩ

Thành viên Ban Cố vấn Chuyên môn, VIOD

Các doanh nghiệp gia đình (Family—Owned Businesses – FOBs) từ lâu đã giữ vai trò vượt trội nhưng thường chưa được ghi nhận đầy đủ trong nền kinh tế toàn cầu. Hiện nay, họ đóng góp hơn 70% GDP thế giới và ở nhiều quốc gia chiếm trên 70% tổng số doanh nghiệp đang hoạt động. Vượt lên trên giá trị kinh tế, doanh nghiệp gia đình còn là nền tảng của sự thịnh vượng cộng đồng, góp phần vào giáo dục, y tế và các hệ thống hạ tầng xã hội qua nhiều thế hệ.

Bức Tranh Doanh Nghiệp Gia Đình Tại Việt Nam

Tại Việt Nam, làn sóng doanh nghiệp gia đình hiện đại bắt đầu tăng tốc từ đầu thập niên 1990, sau các cải cách kinh tế mở ra cơ hội lớn cho khu vực tư nhân. Nhiều doanh nghiệp hình thành một cách tự nhiên từ tinh thần khởi nghiệp của các gia đình, trong khi một số khác phát triển từ quá trình cổ phần hóa doanh nghiệp nhà nước. Chính phủ đã thể hiện rõ sự thừa nhận vai trò của khu vực này. Nghị quyết số 68—NQ/TW đưa ra một lộ trình toàn diện nhằm nâng tầm khu vực kinh tế tư nhân, xác định doanh nghiệp gia đình là trụ cột quan trọng và là động lực then chốt thúc đẩy tăng trưởng, đổi mới sáng tạo và tạo việc làm.

Dù có tầm ảnh hưởng lớn, doanh nghiệp gia đình vẫn đối mặt với những thách thức có thể đe dọa sự trường tồn. Trên phạm vi toàn cầu, nghiên cứu cho thấy có tới 95% doanh nghiệp gia đình không thể chuyển tiếp bền vững qua thế hệ thứ ba. Trong tiếng Việt cũng có câu tục ngữ “không ai giàu ba họ”. Nguyên nhân chủ yếu đến từ sự thiếu chuẩn bị—cả trong quản trị lẫn phát triển lãnh đạo—của thế hệ kế nghiệp, những người phải xử lý đồng thời sự phức tạp của một doanh nghiệp đang mở rộng và một mạng lưới gia tộc ngày càng lớn.

Các Yếu Tố Thành Công Và Rủi Ro Thường Gặp

Các nhà phân tích và học giả chỉ ra nhiều yếu tố quan trọng giúp doanh nghiệp gia đình phát triển bền vững, bao gồm tài năng khởi nghiệp xuất sắc

và sự cống hiến của nhà sáng lập, hệ giá trị chung mang tính gắn kết, tư duy dài hạn, sự ổn định trong quan hệ với nhân viên và đối tác, cùng văn hóa doanh nghiệp mạnh, góp phần xây dựng uy tín và niềm tin. Những đặc điểm này củng cố sự đoàn kết và tạo lợi thế cạnh tranh theo thời gian.

Điều quan trọng là uy tín và niềm tin không chỉ là những điểm mạnh nội tại mà ngày càng trở thành các tài sản thiết yếu trên thị trường vốn. Những doanh nghiệp gia đình được quản trị tốt thường nhận được mức độ tin cậy cao hơn từ nhà đầu tư, đối mặt với rủi ro cảm nhận thấp hơn và thường có khả năng tiếp cận nguồn vốn thuận lợi hơn. Tại các thị trường mới nổi như Việt Nam, nơi tính minh bạch và độ tin cậy vẫn là những ưu tiên hàng đầu của nhà đầu tư, uy tín của các doanh nghiệp do gia đình kiểm soát có thể ảnh hưởng đáng kể đến định giá, điều kiện tín dụng và mức độ sẵn sàng tham gia của các nhà đầu tư tổ chức. Vì vậy, chất lượng quản trị và tính liêm chính được cảm nhận của gia tộc đứng sau doanh nghiệp trở thành những yếu tố then chốt cấu thành niềm tin của thị trường.

Tuy nhiên, đặc biệt tại các thị trường mới nổi như Việt Nam, doanh nghiệp gia đình cũng đối diện không ít rủi ro mang tính cấu trúc. Sự phụ thuộc lớn vào vay nợ có thể làm gia tăng biến động tài chính. Kế hoạch kế nhiệm yếu kém dẫn đến khoảng trống lãnh đạo giữa các thế hệ. Việc đa dạng hóa quá mức sang các ngành nghề không liên quan—đặc biệt là bất động sản—dễ làm phân tán nguồn lực và suy giảm năng lực cốt lõi. Thêm vào đó, tâm lý dè dặt trong đầu tư cho phát triển nhân sự, nghiên cứu và phát triển, công nghệ, ESG và thu hút nhân tài bên ngoài có thể hạn chế đổi mới và làm suy yếu khả năng thích ứng trong bối cảnh kinh doanh thay đổi nhanh chóng.

Từ Triết Lý Đến Hệ Thống: Nền Tảng Của Quản Trị Gia Tộc

Nghiên cứu về các doanh nghiệp gia đình qua

nhiều thế hệ chỉ ra một điểm nhất quán: sự trường tồn bắt nguồn từ triết lý gia tộc được chuyển hóa thành các nguyên tắc rõ ràng và được duy trì bền bỉ trong thực tiễn vận hành hàng ngày. Theo Giáo sư John Ward, doanh nghiệp gia đình chỉ có thể đạt thành công dài hạn khi cả hệ thống gia tộc và

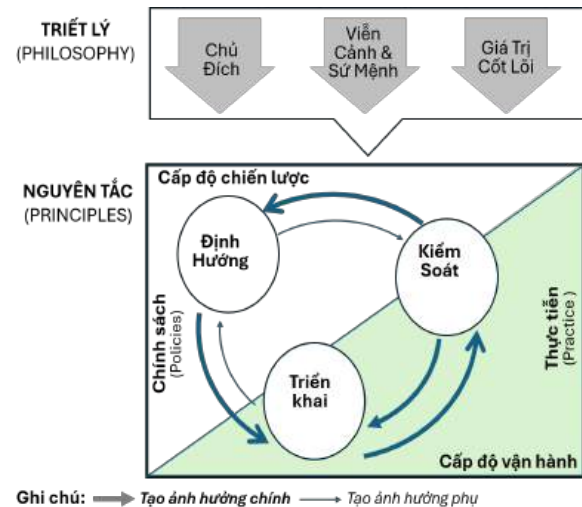
hệ thống doanh nghiệp đều vững vàng. Điều này đòi hỏi xây dựng các cấu trúc quản trị cho gia tộc, chủ sở hữu và tổ chức doanh nghiệp, đồng thời thiết kế và triển khai một quy trình kế nhiệm chủ động và bài bản.

Triết lý gia tộc (Family Philosophy) bao gồm các yếu tố cốt lõi sau:

- Mục đích (Purpose)
- Viễn cảnh & Sứ mệnh (Vision & Mission)
- Giá trị cốt lõi (Core Values)

Các nguyên tắc (Principles) được triển khai ở hai cấp độ:

- Cấp độ chiến lược: Chính sách
- Cấp độ vận hành: Thực tiễn



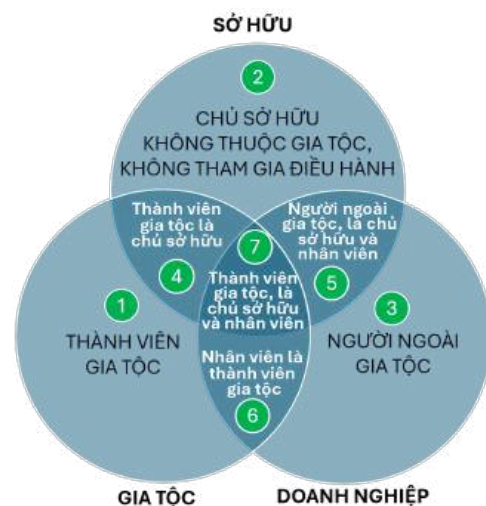
Hình 1: Mối liên kết giữa Triết lý (Philosophy) – Nguyên tắc (Principles) – Chính sách (Policies) – Thực tiễn (Practice) trong quản trị gia tộc
(Tiến sĩ Đinh Toàn Trung: *Khung Hoạch Định Chiến Lược*. Hà Nội, Alphabooks. 2025)

John Davis với mô hình Ba Vòng Tròn (Three—Circle Model) được biết đến nhiều đã minh họa hệ sinh thái doanh nghiệp gia đình gồm ba lĩnh vực vừa giao thoa vừa độc lập: Gia tộc, Sở hữu, và Doanh nghiệp. Mỗi vòng tròn có logic, mục tiêu, và

cơ chế quản trị riêng—từ các thỏa thuận cổ đông trong phạm vi sở hữu, đến hiến pháp gia tộc hoặc các bộ quy tắc trong phạm vi gia tộc, đến hoạch định chiến lược và thực hành quản trị công ty trong phạm vi kinh doanh.

Mỗi lĩnh vực có mục đích, bản sắc và công cụ quản trị riêng:

- **Sở hữu** → Thỏa thuận cổ đông
- **Gia tộc** → Hiến pháp gia tộc hoặc các bộ quy tắc
- **Doanh nghiệp** → Quản trị công ty và hoạch định chiến lược



Hình 2: “Mô hình Ba Vòng Tròn” Gia tộc – Sở hữu – Doanh nghiệp
(Davis, J. A.; Tagiuri, R.: “Các Thuộc Tính Lưỡng Tính Của Doanh Nghiệp Gia Đình”, 1982)

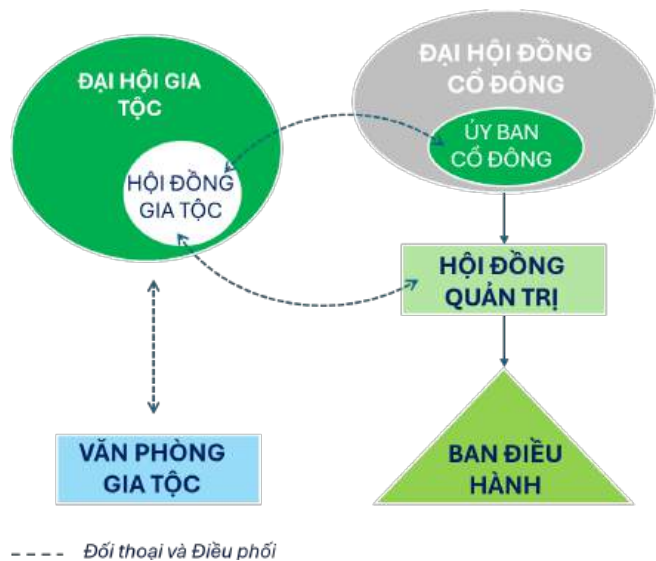
Mặc dù tách biệt, ba lĩnh vực này tương tác liên tục. Nhiều cá nhân đồng thời đảm nhiệm nhiều vai trò—vừa là thành viên gia tộc, vừa là chủ sở hữu, đồng thời là lãnh đạo điều hành—tạo ra cả sự cộng hưởng lẫn những căng thẳng cần được quản lý bằng sự minh bạch và chủ đích.

Quản Trị Gia Tộc Trong Thực Tiễn

Quản trị gia tộc là tập hợp các quy tắc, thỏa thuận, cấu trúc và quy trình mà gia đình sử dụng để tổ chức mối quan hệ của mình với doanh nghiệp cũng như với nhau. Khi được thiết kế thấu đáo và áp dụng nhất quán, quản trị gia tộc giúp nâng cao chất lượng ra quyết định, giảm xung đột lợi ích, hài hòa kỳ vọng giữa các thế hệ, củng cố niềm tin

Các thiết chế phổ biến trong quản trị gia tộc gồm:

- **Hội đồng Gia tộc (Family Council):** Phụ trách chính sách gia đình, giáo dục thế hệ trẻ, giá trị gia đình và truyền thông nội bộ
- **Hội đồng Quản trị (Board of Directors):** Phụ trách chiến lược, giám sát và kiểm soát điều hành.
- **Đại hội đồng cổ đông (Shareholders' Assembly):** Bầu Hội đồng Quản trị và quyết định các vấn đề sở hữu trọng yếu



Hình 3: Cấu trúc quản trị gia tộc (IBCG. *Quản Trị Doanh Nghiệp Gia Đình*. 2020)

Việc thể chế hóa quản trị thường diễn ra theo lộ trình từng bước, thông qua việc thiết lập các cơ quan chính thức như Hội đồng Gia đình, Hội đồng Quản trị và Đại hội đồng cổ đông. Các cơ quan này cần vận hành nhịp nhàng, với phạm vi quyền hạn rõ ràng nhằm phân định giữa vấn đề doanh nghiệp, vấn đề sở hữu và vấn đề gia đình, đồng thời đảm bảo sự gắn kết hướng đến tầm nhìn chung về sự trường tồn và thành công dài hạn.

Hành Trình Hướng Tới Chuyên Nghiệp Hóa Quản Trị Gia Tộc

Chuyên nghiệp hóa quản trị gia tộc là nền tảng của tăng trưởng bền vững trong doanh nghiệp gia đình. Điều này giúp tổ chức hiện đại hóa, đổi mới, thu hút và giữ chân nhân tài, nâng cao hiệu suất,

và bảo đảm tính liên tục cùng di sản gia đình.

Trong bối cảnh thị trường vốn, quản trị gia tộc hiệu quả thể hiện sự ổn định, tính dự đoán và sự chuyên nghiệp — những phẩm chất được nhà đầu tư đặc biệt đánh giá cao. Các cấu trúc quản trị rõ ràng giúp giảm bớt lo ngại về giao dịch với bên liên quan, sự thiếu minh bạch trong ra quyết định hoặc việc tập trung quyền lực. Mức độ minh bạch này củng cố uy tín của doanh nghiệp, giúp quá trình chuyển đổi từ mô hình doanh nghiệp gia đình sở hữu tư nhân sang công ty đại chúng diễn ra thuận lợi hơn khi cần thiết, đồng thời duy trì được niềm tin của nhà đầu tư trong dài hạn.

tăng năng lực cạnh tranh, tạo giá trị dài hạn cho cổ đông, đồng thời đảm bảo chuyển giao thế hệ suôn sẻ.

Khi các doanh nghiệp gia đình Việt Nam tiếp tục phát triển, việc xây dựng hệ thống quản trị vững chắc—được nuôi dưỡng bởi giá trị gia tộc bền bỉ và củng cố bằng các thực hành quản trị hiện đại—sẽ là chìa khóa hình thành những doanh nghiệp kiên cường, sẵn sàng cho tương lai và có khả năng trường tồn qua nhiều thế hệ.

Cuối cùng, sự chuyên nghiệp và minh bạch không chỉ nâng cao năng lực quản trị nội bộ mà còn góp phần nâng tầm vị thế của doanh nghiệp trên thị trường vốn. Theo thời gian, những phẩm chất này tạo dựng một uy tín trở thành lợi thế cạnh tranh đặc sắc của doanh nghiệp.



CHƯƠNG TRÌNH CHỨNG NHẬN THÀNH VIÊN HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ (DCP)

Với nội dung chuẩn quốc tế, chuyên sâu và thực tiễn, Chương trình Đào tạo Thành viên Hội đồng Quản trị (Director Certification Program – DCP) do Viện Thành viên Hội đồng Quản trị Việt Nam (VIOD) tổ chức đã và đang khẳng định vị thế là chương trình đào tạo uy tín hàng đầu dành cho các thành viên Hội đồng Quản trị (HĐQT), thành viên Ban Điều hành, lãnh đạo cấp cao và chuyên gia trong lĩnh vực Quản trị Công ty (QTCT) tại Việt Nam.

Năm 2025, các khóa DCP liên tục được VIOD tổ chức một cách bài bản, cập nhật và bám sát thực tiễn quản trị tại doanh nghiệp Việt Nam, đồng thời hướng tới tiệm cận các thông lệ quốc tế tiên tiến theo chuẩn ASEAN và OECD. Từ tháng 08 đến nay, VIOD đã tổ chức thành công 04 khóa đào tạo DCP – DCP35, DCP36, DCP37 và DCP38 – tại Hà Nội và TP. Hồ Chí Minh, quy tụ hơn 100 các thành viên HĐQT và lãnh đạo doanh nghiệp.

Được hướng dẫn trực tiếp bởi các chuyên gia hàng đầu về QTCT, DCP mang đến nội dung linh hoạt, bao quát từ vai trò và trách nhiệm của HĐQT, thực tiễn giám sát, hoạt động gắn kết với các bên hữu quan, đến việc tích hợp công nghệ, ESG vào công tác quản trị. Các khóa học không chỉ là nơi chia sẻ kiến thức và kinh nghiệm chuyên môn, mà còn là diễn đàn kết nối giữa các nhà lãnh đạo cùng chung mục tiêu nâng tầm chuẩn mực quản trị tại Việt Nam. Thông qua DCP, VIOD mong muốn đồng hành cùng cộng đồng doanh nghiệp trong hành trình xây dựng hệ sinh thái quản trị hiện đại, minh bạch và bền vững, góp phần củng cố niềm tin và danh tiếng doanh nghiệp trên thị trường vốn Việt Nam và khu vực.



*Chương trình Chứng nhận Thành viên HĐQT lần thứ 35-38 (DCP35-DCP38
tại Hà Nội và TP. Hồ Chí Minh*

CHƯƠNG TRÌNH CHUYÊN SÂU VỀ QUẢN TRỊ RỦI RO VÀ KIỂM SOÁT NỘI BỘ (ACMP)

Trong bối cảnh thị trường vốn Việt Nam bước vào tiến trình hội nhập sâu rộng, các doanh nghiệp đứng trước những yêu cầu khắt khe hơn về việc nâng cao năng lực kiểm soát nội bộ, tuân thủ và quản trị rủi ro. Nhận thức được nhu cầu cấp thiết này, Chương trình Chuyên sâu về Quản trị Rủi ro và Kiểm soát Nội bộ (Audit Committee Master Program – ACMP) được thiết kế nhằm nâng cao năng lực cho Ủy ban Kiểm toán, Ban Kiểm soát và các chức năng giám sát chủ chốt.



Chương trình Chuyên sâu về Quản trị Rủi ro và Kiểm soát Nội bộ lần thứ 10 & 11 (ACMP10—ACMP11) tại Hà Nội và TP. Hồ Chí Minh

Tháng 11 vừa qua, VIOD đã tổ chức thành công 02 khoá ACMP10 (11-12/11/2025 tại Hà Nội) và ACMP11 (26-27/11/2025 tại TP. Hồ Chí Minh). Chương trình mang đến cho thành viên HĐQT, Ban Kiểm soát và các phòng ban, chức năng hỗ trợ cơ hội trao đổi chuyên sâu về kiểm soát nội bộ, quản lý rủi ro và tuân thủ — dựa trên các quy định pháp luật hiện hành và văn bản hướng dẫn có liên quan. Đồng thời, ACMP cũng chia sẻ các thông lệ thực tiễn tại các doanh nghiệp hàng đầu Việt Nam, nhằm giúp các thành viên củng cố tính hiệu quả và nghiêm ngặt trong vai trò giám sát của mình.

Năm 2026, ACMP hứa hẹn sẽ được triển khai sâu rộng hơn nữa, tiếp tục khẳng định vai trò là chương trình đào tạo hàng đầu dành cho các nhà lãnh đạo đang hướng đến đáp ứng các kỳ vọng ngày càng cao về quản trị và chuẩn mực quốc tế.

CHƯƠNG TRÌNH CHUYÊN SÂU VỀ THƯ KÝ QUẢN TRỊ CÔNG TY (CSMP)

Thư ký Quản trị Công ty (QTCT) được coi là “cầu nối chiến lược” trong hệ sinh thái QTCT, đảm bảo dòng chảy thông tin minh bạch, hỗ trợ HĐQT vận hành hiệu quả và thúc đẩy sự gắn kết chặt chẽ giữa HĐQT, Ban Điều hành và các bên hữu quan chủ chốt. Nhằm tăng cường năng lực cho chức năng này, VIOD đã liên tục cải tiến Chương trình Chuyên sâu về Thư ký Quản trị Công ty (CSMP) – chương trình duy nhất tại Việt Nam thiết kế chuyên biệt cho Thư ký QTCT và đội ngũ thực hành QTCT.

Khoá gần nhất — CSMP10 (09-10/10/2025 tại Hà Nội) tiếp tục khẳng định vị thế của CSMP là một chương trình đào tạo khác biệt với những giá trị thực tiễn sâu sắc. Với nội dung giảng dạy vừa hướng tới chuẩn mực quốc tế vừa gắn chặt với thực tiễn doanh nghiệp trong nước, CSMP trang bị cho các thành viên kiến thức toàn diện, kỹ năng chuyên sâu và tư duy chiến lược để hỗ trợ cho sự phát triển bền vững của doanh nghiệp.



Chương trình Chuyên sâu về Thư ký Quản trị Công ty lần thứ 10 (CSMP10) tại Hà Nội | Ngày 09-10/10/2025

CHUỖI HỘI THẢO DIRECTORS TALK: HÀNH TRÌNH KIẾN TẠO NIỀM TIN VÀ GIÁ TRỊ BỀN VỮNG

Directors Talk là chuỗi tọa đàm chuyên đề do VIOD tổ chức định kỳ, nhằm kết nối các nhà lãnh đạo doanh nghiệp, thành viên HĐQT, chuyên gia và nhà đầu tư cùng trao đổi về các vấn đề cốt lõi trong QTCT và phát triển thị trường vốn Việt Nam. Gần đây nhất, hội thảo Directors Talk #25: “Giải mã báo cáo tài chính: Xác định rủi ro thuế & thiết kế khung quản trị” đã cung cấp hướng tiếp cận thực tiễn giúp HĐQT và lãnh đạo doanh nghiệp nhận diện rủi ro tài chính – thuế, hỗ trợ việc ra quyết định hiệu quả và củng cố niềm tin cho thị trường. Báo cáo tài chính, thường được ví như “ngôn ngữ của doanh nghiệp”, không chỉ phản ánh kết quả hoạt động mà còn đóng vai trò quan trọng trong việc giúp ban lãnh đạo dự báo các rủi ro có thể tác động trực tiếp đến uy tín doanh nghiệp và niềm tin của nhà đầu tư.



*Directors Talk #25: “Giải mã báo cáo tài chính:
Xác định rủi ro thuế & thiết kế khung quản trị” | Ngày 14/11/2025*

CHUỖI SỰ KIỆN MEMBER NETWORKING: KẾT NỐI THÀNH VIÊN VÀ LAN TOẢ GIÁ TRỊ QUẢN TRỊ CÔNG TY HIỆN ĐẠI

Chuỗi sự kiện Member Networking đã trở thành hoạt động kết nối trọng điểm của cộng đồng thành viên VIOD, nơi đại diện các thành viên doanh nghiệp (Corporate Membership Program – CMP), thành viên cá nhân (Individual Membership Program – IMP) và mạng lưới Alumni (DCP, ACMP, CSMP) gặp gỡ,



*Sự kiện Member Networking tháng 08 – tháng 11/2025
tại Hà Nội và TP. Hồ Chí Minh*

đối thoại và cập nhật tri thức quản trị trong bối cảnh thị trường bước vào giai đoạn chuyển mình mạnh mẽ. Từ việc đáp ứng các yêu cầu nâng cao chuẩn mực quản trị, phân tích diễn biến tâm lý và hành vi của các nhà đầu tư, đến việc khai thác các cơ hội và ứng phó thách thức khi thị trường chứng khoán Việt Nam tiến tới chính thức được nâng hạng, chuỗi sự kiện với các chủ đề đa dạng hàng tháng đã luôn đồng hành cùng doanh nghiệp trên hành trình nâng tầm quản trị.

CHƯƠNG TRÌNH, SỰ KIỆN NĂM 2026

CHƯƠNG TRÌNH PHÁT TRIỂN CHỦ TỊCH HĐQT (CDP)

CDP1

20 - 21/03
22 - 23/05

TP. Hồ Chí Minh

CHƯƠNG TRÌNH QUẢN TRỊ CÔNG TY HIỆN ĐẠI: “TĂNG CƯỜNG NĂNG LỰC CHO THÀNH VIÊN HĐQT” (SBS)

SBS3

Tháng 09

Thụy Sĩ

CHƯƠNG TRÌNH CHỨNG NHẬN THÀNH VIÊN HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ (DCP)

DCP40

19 - 21/03

TP. Hồ Chí Minh

DCP41

16 - 18/04

Hà Nội

DCP42
(Song ngữ)

21 - 23/05

TP. Hồ Chí Minh

DCP43

16 - 18/07

Hà Nội

DCP44

13 - 15/08

TP. Hồ Chí Minh

DCP45

17 - 19/09

TP. Hồ Chí Minh

DCP46

15 - 17/10

Hà Nội

DCP47

19 - 21/11

TP. Hồ Chí Minh

CHƯƠNG TRÌNH CHUYÊN SÂU VỀ QUẢN TRỊ RỦI RO VÀ KIỂM SOÁT NỘI BỘ (ACMP)

ACMP12

09 - 10/04

TP. Hồ Chí Minh

ACMP13

25 - 26/06

Hà Nội

ACMP14

25 - 26/08

TP. Hồ Chí Minh

ACMP15

22 - 23/10

Hà Nội

ACMP16

12 - 13/11

TP. Hồ Chí Minh

CHƯƠNG TRÌNH, SỰ KIỆN NĂM 2026

CHƯƠNG TRÌNH CHUYÊN SÂU VỀ THƯ KÝ QUẢN TRỊ CÔNG TY (CSMP)

CSMP11	26 - 27/05	TP. Hồ Chí Minh
CSMP12	11 - 12/06	Hà Nội
CSMP13	23 - 24/07	TP. Hồ Chí Minh
CSMP14	20 - 21/08	Hà Nội
CSMP15	22 - 23/09	TP. Hồ Chí Minh
CSMP16	08 - 09/10	Hà Nội
CSMP17	24 - 25/11	TP. Hồ Chí Minh

DIỄN ĐÀN

Diễn đàn Nữ Thành viên HĐQT	Tháng 03	Hà Nội
Diễn đàn Mùa Đại hội đồng cổ đông và Tinh thần của Thị trường Mới nổi	Tháng 03	Trực tiếp kết hợp trực tuyến
Diễn đàn Thường niên lần thứ 9	04/12	Hà Nội



Vinamilk

GREEN FARM

SỮA TƯƠI THUẦN KHIẾT

Từ thực đơn chăm bò 20 loại cỏ hoa và hạt



THE PAN GROUP

BORN TO FEED THE WORLD

<https://thepangroup.vn>

Our members



PAN FARM



VINASEED®



PANHULIC

BIO SPRING



KHANG AN FOODS



LAFOOCO®
SINCE 1985



SHIN CÀ PHÊ

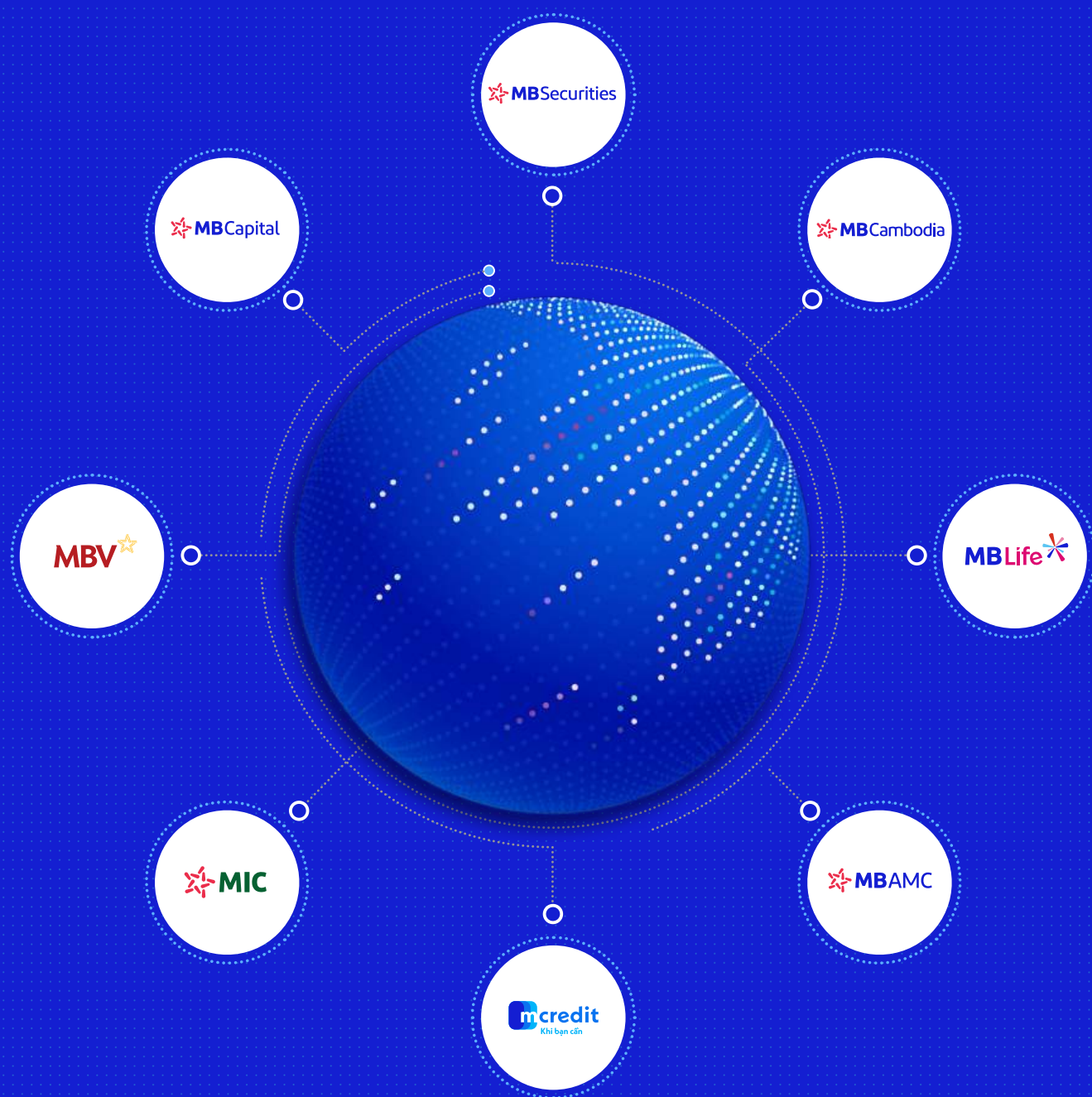
TẬP ĐOÀN CÔNG NGHIỆP - NĂNG LƯỢNG QUỐC GIA VIỆT NAM
TỔNG CÔNG TY CỔ PHẦN VẬN TẢI DẦU KHÍ





DOANH NGHIỆP SỐ TẬP ĐOÀN TÀI CHÍNH DẪN ĐẦU

Vì sự phát triển của đất nước, vì lợi ích của khách hàng





**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,
phường Láng, TP. Hà Nội

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

Tại Tp. Hồ Chí Minh:
Tầng 21, Vietcombank Tower,
Số 5 Công trường Mê Linh,
phường Sài Gòn, TP. HCM

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

