



BÁO CÁO ĐA DẠNG HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ 2025



TUYÊN BỐ TRÁCH NHIỆM

Kết quả đánh giá này dựa trên những gì quan sát được từ các thông tin công khai cho công chúng, là những gì được phản ánh trong các hồ sơ, tài liệu có được về doanh nghiệp từ các kênh thông tin đại chúng. Vì vậy, kết quả có thể không được toàn diện và đầy đủ như những gì có thể nắm bắt được khi có được các thông tin nội bộ, hoặc thông tin về thực tế diễn ra bên trong doanh nghiệp. Ngoài ra, cũng có những trường hợp doanh nghiệp thực hiện tốt nhưng không công bố thông tin thì thực tiễn tốt đó cũng không được phản ánh vào các kết luận của báo cáo này.

Cũng như bất kỳ phương pháp phân tích tính đa dạng nào, phương pháp đánh giá này cũng không tránh khỏi việc có những thiếu sót nhất định. Do vậy việc sử dụng các thông tin cung cấp trong báo cáo này cần được cẩn trọng. Ban soạn thảo không chịu trách nhiệm đối với các hậu quả do việc sử dụng các thông tin, dữ liệu này gây ra.

THUẬT NGỮ

Viết tắt	Ý nghĩa	Viết tắt	Ý nghĩa
ACGS	Thẻ điểm Quản trị Công ty Đông Nam Á	HĐQT	Hội đồng Quản trị
ACMP	Chương trình Chuyên sâu về Quản trị rủi ro và Kiểm soát nội bộ	HNX	Sở Giao dịch Chứng khoán Hà Nội
AI	Trí tuệ nhân tạo	HOSE	Sở Giao dịch Chứng khoán TP. Hồ Chí Minh
AICD	Viện Thành viên Hội đồng Quản trị Úc	KPIs	Chỉ số hiệu suất chính
ASEAN	Hiệp hội các quốc gia Đông Nam Á	NDT	Nhà đầu tư
BSM	Ma trận kỹ năng Hội đồng Quản trị	NT	Nguyên tắc
CBAM	Cơ chế điều chỉnh biên giới carbon	OECD	Tổ chức Hợp tác và Phát triển Kinh tế
CEO	Tổng Giám đốc Điều hành	PTBV	Phát triển bền vững
CNTT	Công nghệ thông tin	QTCT	Quản trị Công ty
CPD	Đào tạo liên tục	TGD	Tổng Giám đốc
CSR	Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp	TT	Thông tư
CSMP	Chương trình Chuyên sâu về Thư ký Quản trị Công ty	TTCK	Thị trường chứng khoán
DCP	Chương trình Chứng nhận Thành viên Hội đồng Quản trị	TV	Thành viên
DEI	Đa dạng, Công bằng và Hòa nhập	UBKT	Ủy ban Kiểm toán
ĐHĐCĐ	Đại hội đồng cổ đông	UBLT	Ủy ban Lương thưởng
DN	Doanh nghiệp	UBNS	Ủy ban Nhân sự
DNNY	Doanh nghiệp niêm yết	UPCoM	Sàn giao dịch chứng khoán dành cho các công ty chưa niêm yết
ESG	Môi trường - Xã hội - Quản trị	USD	Đô la Mỹ
EUDR	Quy định chống phá rừng của Liên minh châu Âu	VIOD	Viện Thành viên Hội đồng Quản trị Việt Nam
FTSE	Chỉ số Chứng khoán Financial Times	VLCA	Cuộc bình chọn Doanh nghiệp Niêm yết Việt Nam
GenAI	Trí tuệ nhân tạo tạo sinh	VNCG	Bộ Nguyên tắc Quản trị Công ty Việt Nam
GNDI	Mạng lưới Toàn cầu các Viện Thành viên Hội đồng Quản trị	VNX	Sở Giao dịch Chứng khoán Việt Nam

MỤC LỤC

LỜI NÓI ĐẦU	5
BÁO CÁO TÓM TẮT	6
Phần 1: TỔNG QUAN VỀ BÁO CÁO	9
Phần 2: BỐI CẢNH VỀ ĐA DẠNG TRONG HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ	12
Phần 3: ĐA DẠNG TRONG HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ TẠI DOANH NGHIỆP NIÊM YẾT VIỆT NAM	17
3.1. Ai đang ngồi trong HĐQT?	18
3.2. HĐQT đang hoạt động như thế nào?	21
Phần 4: NHỮNG KHOẢNG TRỐNG TRONG ĐA DẠNG HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ VÀ LỘ TRÌNH KHUYẾN NGHỊ	24
CÁC TÀI LIỆU THAM KHẢO	29

LỜI NÓI ĐẦU

Báo cáo Đa dạng Hội đồng Quản trị Việt Nam do Viện Thành viên Hội đồng Quản trị Việt Nam (VIOD) phát triển nhằm cung cấp một bức tranh tổng quan về tính đa dạng trong Hội đồng Quản trị của các doanh nghiệp niêm yết tại Việt Nam.

Báo cáo phân tích 481 công ty niêm yết thuộc rổ VNX Allshares tại thời điểm ngày 30/4/2025, bao phủ đầy đủ các nhóm quy mô vốn hóa, bao gồm 50 doanh nghiệp vốn hóa lớn (Large-Cap), 150 doanh nghiệp vốn hóa vừa (Mid-Cap) và 281 doanh nghiệp vốn hóa nhỏ (Small-Cap). Việc phân nhóm theo quy mô nhằm hỗ trợ so sánh và nhận diện xu hướng đa dạng HĐQT trong các bối cảnh nguồn lực và mức độ tiếp cận chuẩn mực quản trị khác nhau.

Mức độ đa dạng của Hội đồng Quản trị được đánh giá theo sáu tiêu chí riêng biệt. Dữ liệu sử dụng trong báo cáo được tổng hợp từ các nguồn công khai, bao gồm báo cáo thường niên, thông tin công bố trên website doanh nghiệp, tiểu sử các thành viên Hội đồng Quản trị, cùng các nguồn nghiên cứu thứ cấp phù hợp. Toàn bộ dữ liệu được rà soát, chuẩn hóa và cập nhật, với thời điểm hiệu lực tính đến ngày 30/9/2025.

Báo cáo được thiết kế như một tài liệu tham chiếu, hỗ trợ doanh nghiệp, nhà đầu tư và các bên liên quan nhìn nhận thực trạng đa dạng HĐQT trên thị trường, cũng như nhận diện những xu hướng và khoảng trống năng lực nổi bật. Do đó, báo cáo không phản ánh và cũng không nhằm dự báo hiệu quả hoạt động hay mức độ tuân thủ chuẩn mực quản trị công ty của từng doanh nghiệp cụ thể.

Bên cạnh đó, VIOD nhấn mạnh rằng đa dạng trong Hội đồng Quản trị không đồng nghĩa với quản trị công ty tốt. Sự đa dạng về góc nhìn và trải nghiệm có thể góp phần nâng cao chất lượng thảo luận và ra quyết định, tuy nhiên quản trị hiệu quả là một quá trình liên tục, phụ thuộc vào cơ chế vận hành, văn hóa thảo luận và chất lượng thực thi của Hội đồng Quản trị trong tổng thể hệ thống quản trị doanh nghiệp.

Báo cáo này gồm bốn (04) phần chính:

- Phần 1: Tổng quan về báo cáo
- Phần 2: Bối cảnh về đa dạng trong Hội đồng Quản trị
- Phần 3: Đa dạng trong Hội đồng Quản trị tại doanh nghiệp niêm yết Việt Nam năm 2025
- Phần 4: Những khoảng trống trong đa dạng Hội đồng Quản trị và lộ trình khuyến nghị

Chúng tôi trân trọng cảm ơn các chuyên gia, nhà nghiên cứu và các tổ chức đã đóng góp ý kiến trong quá trình xây dựng báo cáo. VIOD hy vọng đây sẽ là tài liệu tham chiếu hữu ích, góp phần thúc đẩy thực hành quản trị đa dạng và thực chất tại các doanh nghiệp niêm yết Việt Nam.

VIỆN THÀNH VIÊN HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ VIỆT NAM (VIOD)

BÁO CÁO TÓM TẮT

Năm 2025 đánh dấu một bước ngoặt quan trọng đối với thị trường vốn Việt Nam khi FTSE Russell chính thức công bố nâng hạng thị trường chứng khoán Việt Nam từ "Thị trường Cận biên" lên "Thị trường Mới nổi Thứ cấp" vào tháng 10/2025, dự kiến có hiệu lực từ tháng 9/2026. Trong bối cảnh đó, câu hỏi không còn dừng lại ở "doanh nghiệp có tuân thủ pháp luật hay không" – mà là "Hội đồng Quản trị có đủ năng lực, đủ đa dạng và đủ độc lập để dẫn dắt doanh nghiệp trong một môi trường đầu tư quốc tế ngày càng khắt khe?". Chính tại đây, đảm bảo tính đa dạng Hội đồng Quản trị trở thành vấn đề quản trị cốt lõi – không phải xu hướng, không phải hình thức, mà là nền tảng để kiến tạo danh tiếng và niềm tin bền vững.

Báo cáo Đa dạng Hội đồng Quản trị Việt Nam 2025 do Viện Thành viên Hội đồng Quản trị Việt Nam (VIOD) phát triển, phân tích toàn diện 481 doanh nghiệp niêm yết thuộc rổ VNX Allshares tính đến ngày 30/4/2025, bao gồm 50 doanh nghiệp vốn hóa lớn, 150 doanh nghiệp vốn hóa vừa và 281 doanh nghiệp vốn hóa nhỏ. Mức độ đa dạng được đánh giá theo sáu tiêu chí: giới tính, thế hệ, tính độc lập, trình độ học vấn, kinh nghiệm và kỹ năng, đa dạng văn hóa – xây dựng dựa trên các phương pháp đánh giá của OECD và có điều chỉnh phù hợp với đặc thù quản trị Việt Nam.

Bức tranh thực trạng: Nền tảng có, nhưng khoảng cách vẫn còn lớn

Trong tổng số 2.677 ghế HĐQT được khảo sát, chỉ 18% thuộc về thành viên nữ – tỷ lệ duy trì ổn định qua hai năm liên tiếp nhưng vẫn còn cách xa mức trung bình toàn cầu 29%. Đáng chú ý, 196 doanh nghiệp – tương đương 40% công ty niêm yết – hoàn toàn không có thành viên nữ trong HĐQT, phần lớn các Doanh nghiệp này thuộc nhóm vốn hóa nhỏ.

Tuy nhiên, mối quan tâm cấp thiết hơn không chỉ nằm ở con số, mà ở bản chất sự tham gia của nữ giới trong HĐQT. Trong số các nữ thành viên HĐQT hiện tại, phần lớn đảm nhiệm vai trò không điều hành – là những vị trí mang tính giám sát theo các chức năng được mô tả đối với HĐQT. Đáng chú ý, 78,2% doanh nghiệp không có bất kỳ thành viên độc lập nữ nào, mặc dù thành viên độc lập là nữ thường được cho là sẽ giúp HĐQT đẩy mạnh hiệu quả giám sát và có tính toàn diện hơn. Dữ liệu về chuyên môn cho thấy nữ thành viên HĐQT có tỷ lệ chuyên môn kế toán cao hơn so với nam giới, nhưng lại bị thiếu hụt đáng kể ở năng lực chiến lược và lãnh đạo. Quan trọng hơn, cả thành viên HĐQT nam lẫn nữ đều gần như vắng bóng chuyên môn về ESG và AI – một khoảng trống kỹ năng xuyên suốt cần được giải quyết đồng thời cho cả hai nhóm.

Trong bối cảnh đó, Bộ Nguyên tắc Quản trị Công ty Việt Nam - VNCG Code 2026 lần đầu tiên chính thức đưa vào khuyến nghị có tối thiểu một thành viên nữ trong HĐQT – một cột mốc quan trọng trong chuẩn mực quản trị Việt Nam. Tuy nhiên, điều cần hướng tới là đảm bảo nữ thành viên HĐQT được bổ nhiệm vào những vị trí có ảnh hưởng thực chất – đặc biệt là các vị trí độc lập – với đủ năng lực và không gian để đóng góp có ý nghĩa vào định hướng và giám sát chiến lược dài hạn.

Về tỷ lệ độc lập trong HĐQT, chỉ 26% doanh nghiệp đạt ngưỡng hơn 1/3 thành viên độc lập theo quy định, trong khi 13% hoàn toàn không có thành viên độc lập. Chủ tịch HĐQT là thành viên độc lập chỉ chiếm 2,9% – dù đây là thông lệ quản trị tốt được công nhận rộng rãi tại các thị trường phát triển. Thêm vào đó, 40% doanh nghiệp có thành viên HĐQT đang đồng thời tham gia hơn năm HĐQT khác – đặt ra câu hỏi về mức độ cam kết và chất lượng giám sát thực chất.

BÁO CÁO TÓM TẮT (tiếp)

Khoảng cách đáng lưu ý nhất nằm ở kỹ năng mới. Trong bối cảnh VNCG Code 2026 đặt ESG, AI và an ninh mạng vào trách nhiệm giám sát trực tiếp của HĐQT, số liệu thực tế toàn thị trường cho thấy: chỉ 0,4% thành viên có chuyên môn ESG, 0,2% về AI/công nghệ thông tin và 0,1% về an ninh mạng. Đây được cho là điểm mù hệ thống, là rủi ro quản trị chiến lược mà các nhà đầu tư tổ chức quốc tế đang ngày càng soi xét kỹ hơn.

Ba nhóm khoảng trống cần ưu tiên

Báo cáo xác định ba nhóm khoảng trống cần giải quyết có hệ thống. Thứ nhất là khoảng trống truyền thống về cân bằng giới và tính độc lập – đang cải thiện nhưng chưa đạt ngưỡng, và phần lớn diễn ra theo diễn tiến thực tế mà không theo mục tiêu, khi chỉ 3,1% doanh nghiệp có chính sách đa dạng được văn bản hóa. Thứ hai là khoảng trống kỹ năng mới về ESG, AI và an ninh mạng – là yêu cầu trực tiếp từ VNCG Code 2026 nhưng gần như toàn bộ thị trường chưa đáp ứng. Thứ ba là khoảng trống quy trình trong đề cử, đào tạo và đánh giá: 94% doanh nghiệp đề cử thành viên HĐQT từ mạng lưới nội bộ; chỉ 0,4% thực hiện đánh giá hiệu quả HĐQT có công bố tiêu chí và quy trình. Khi không có quy trình đề cử độc lập theo thông lệ tốt, mọi nỗ lực cải thiện đa dạng đều phụ thuộc vào ý chí cá nhân – không bền vững và không thể đo lường.

Lộ trình hành động

Báo cáo đề xuất một khung hành động gồm bốn nhóm ưu tiên. Thứ nhất, rà soát và đánh giá – xây dựng Khung năng lực dành cho HĐQT - Board Skills Matrix, thực hiện đánh giá HĐQT độc lập hàng năm và rà soát tổng thể tính độc lập thực chất. Thứ hai, tuyển dụng và đề cử có chủ đích – mở rộng

nguồn ứng viên ra ngoài mạng lưới nội bộ thông qua Director Pool và các đơn vị tư vấn chuyên nghiệp, với tiêu chí ưu tiên lấp khoảng trống kỹ năng mới và tăng cường số lượng thành viên nữ ở vị trí độc lập. Thứ ba, quy hoạch kế nhiệm – xây dựng kế hoạch ứng viên 1–3 năm, thiết lập cơ chế bầu cử cuốn chiếu để duy trì tính liên tục và đồng thời mở đường cho tư duy mới. Thứ tư, chuẩn hóa năng lực – thông qua việc tham gia các chương trình/ khoá đào tạo chuẩn như Chương trình Chứng nhận Thành viên Hội đồng quản trị (Director Certificate Program – DCP), các khoá đào tạo liên tục gắn với Ma trận kỹ năng HĐQT (Board Skills Matrix – BSM) và chuẩn hóa cơ chế quản lý xung đột lợi ích.

Bốn nhóm hành động này không độc lập mà tương hỗ nhau, tạo thành một vòng cải thiện liên tục. VIOD, thông qua hệ sinh thái bao gồm chương trình DCP, Director Pool, dịch vụ đánh giá HĐQT độc lập và các diễn đàn kết nối chuyên ngành, sẽ đồng hành cùng doanh nghiệp trên toàn bộ hành trình này.

Vai trò của VIOD

Với vai trò là tổ chức phát triển năng lực lãnh đạo doanh nghiệp hàng đầu Việt Nam, VIOD đồng hành cùng doanh nghiệp trên hành trình này – từ chuẩn hóa năng lực thành viên HĐQT qua chương trình DCP, đào tạo liên tục về ESG, AI và quản trị rủi ro, đến đánh giá HĐQT độc lập và có kế hoạch kết nối thông qua Director Pool – nguồn ứng viên đã qua sàng lọc, đa dạng nền tảng, sẵn sàng tiếp cận khi doanh nghiệp có nhu cầu bổ nhiệm, đặc biệt với các vị trí chuyên môn hẹp như ESG, công nghệ hay an ninh mạng mà 94% doanh nghiệp hiện chưa thể tìm thấy qua kênh nội bộ.

BÁO CÁO TÓM TẮT (tiếp)

Báo cáo này được thiết kế như một tài liệu tham chiếu thực chất – không phải để xếp hạng doanh nghiệp, mà để giúp từng HĐQT nhìn thẳng vào thực trạng, nhận diện khoảng trống và xây dựng lộ trình cải thiện có thể đo lường được. Bởi trong thời điểm thị trường vốn Việt Nam đang đứng trước cơ hội lịch sử, danh tiếng và niềm tin không đến từ cam kết trên giấy tờ – mà đến từ chất lượng thực sự của những người sẽ ngồi trong phòng họp HĐQT.

Nhìn về phía trước

Đa dạng HĐQT không phải là mục tiêu tự thân. Đây là điều kiện để HĐQT có đủ năng lực đặt câu hỏi đúng, giám sát rủi ro thực chất và định hướng chiến lược dài hạn. Các nhà đầu tư tổ chức toàn cầu đang đọc cơ cấu HĐQT như một tín hiệu về chất lượng quản trị – với 33% nhà đầu tư cho rằng sẵn sàng bỏ phiếu chống nếu thiếu tiến triển rõ ràng. Trong bối cảnh Việt Nam đang nỗ lực nâng hạng thị trường vào tháng 9/2026, những cải thiện trong cơ cấu HĐQT sẽ tạo điều kiện để tiếp cận dòng vốn quốc tế và kiến tạo danh tiếng bền vững.

Thị trường Việt Nam có nền tảng tốt và động lực đang hình thành. Câu hỏi không còn là liệu có cần thay đổi hay không – mà là tốc độ thay đổi có đủ nhanh và đủ có hệ thống để lấp đầy những khoảng trống trong khung năng lực của HĐQT hay không, đặc biệt về kỹ năng ESG, AI và an ninh mạng mà VNCG Code 2026 đã đặt trực tiếp vào trách nhiệm của HĐQT.

Báo cáo này được xây dựng để trở thành tài liệu tham chiếu cho những ai đang tìm kiếm hành động cụ thể.





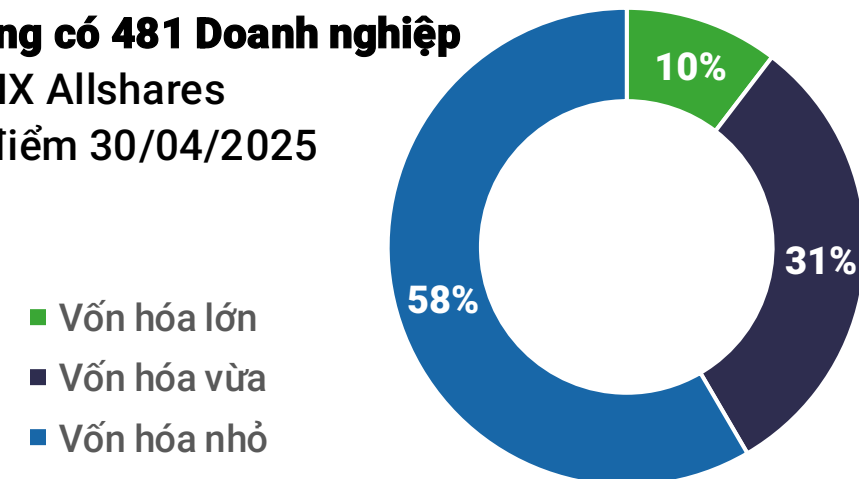
Tổng quan về Báo cáo

Phương pháp luận

- Báo cáo này thực hiện phân tích **481 công ty niêm yết năm trong rổ VNX Allshares** tại thời điểm 30/04/2025, bao gồm:
 - Nhóm vốn hóa lớn (Large – Cap): 50 công ty;
 - Nhóm vốn hóa vừa (Mid – Cap): 150 công ty;
 - Nhóm vốn hóa nhỏ (Small – Cap): 281 công ty;
- Các phân tích trong báo cáo được dựa trên cơ sở dữ liệu được thu thập từ báo cáo thường niên của doanh nghiệp, website công ty, website của Ủy ban Chứng khoán nhà nước, và hai sở giao dịch chứng khoán HOSE và HNX, và các nguồn nghiên cứu thứ cấp khác; toàn bộ dữ liệu được cập nhật và có hiệu lực tính đến ngày 30/09/2025.
- Mức độ đa dạng của Hội đồng Quản trị được nhìn nhận theo sáu tiêu chí riêng biệt. Các yếu tố này được xây dựng dựa trên các phương pháp đánh giá từ OECD, các nước trong khu vực, và có điều chỉnh cho phù hợp với đặc điểm của Hội đồng quản trị tại Việt Nam.



Tổng cộng có 481 Doanh nghiệp trong VNX Allshares tại thời điểm 30/04/2025



Các điểm chính

2.677

Tổng số ghế HĐQT tại Việt Nam 2024

Trong đó:

Giới tính Nam

2205

82%

Giới tính Nữ

472

18%

41% công ty chỉ có thành viên Nam

24%

Thành viên độc lập

Trong đó:

18%

82%

■ TV độc lập là Nữ ■ TV độc lập là Nam

Độ tuổi trung bình

52

Số năm nắm giữ vị trí bình quân

4,2

~100

Có trình độ học vấn từ đại học trở lên

12%

Có chuyên môn Kế toán

54%

Có chuyên môn Kinh tế

6%

Có chuyên môn Luật

35%

Có chuyên môn Ngành nghề liên quan tới Doanh nghiệp



Bối cảnh về đa dạng trong Hội đồng quản trị

Nhà đầu tư kỳ vọng gì từ Hội đồng quản trị 2025

Góc nhìn từ 52 tổ chức đầu tư lớn – đại diện 47 nghìn tỷ USD tài sản quản lý

Nhà đầu tư tổ chức không còn đánh giá doanh nghiệp chỉ qua số liệu tài chính. Họ ngày càng đọc cơ cấu và chất lượng HĐQT như một tín hiệu về năng lực quản trị dài hạn – và sẵn sàng hành động nếu kỳ vọng không được đáp ứng.

85%

Đối thoại với doanh nghiệp ảnh hưởng trực tiếp đến quyết định bỏ phiếu

52%

Yêu cầu tiếp cận trực tiếp thành viên HĐQT – không chỉ Ban điều hành

33%

Sẵn sàng bỏ phiếu chống nếu thiếu tiến triển rõ ràng về quản trị

TOP 4 ƯU TIÊN CỦA NHÀ ĐẦU TƯ 2025

1	Lương thưởng của Ban điều hành	83%
2	Quyền cổ đông	79%
3	Biến đổi khí hậu	75%
4	Quản trị nhân lực & Đa dạng HĐQT	71%

Nguồn: Georgeson – Global Institutional Investor Survey 2024 (Harvard Law School Forum, tháng 3/2025)

Ba nền tảng biến đa dạng HĐQT thành lợi thế cạnh tranh

Chất lượng ra quyết định – tránh groupthink

HĐQT đồng nhất dễ đồng thuận nhanh nhưng bỏ qua rủi ro và giả định sai. Đa dạng tạo ra **ma sát nhận thức tích cực**: các góc nhìn khác biệt buộc HĐQT kiểm tra giả định, tranh luận kịch bản và ra quyết định có căn cứ hơn.

79%

TV HĐQT xác nhận đa dạng mang lại góc nhìn độc đáo hơn và nâng cao chất lượng thảo luận trong phòng họp

Nguồn: PwC Annual Corporate Directors Survey 2024

Quản trị rủi ro – nhận diện sớm hơn

HĐQT đa dạng chuyên môn – đặc biệt khi có thành viên am hiểu công nghệ và ESG – có khả năng đặt đúng câu hỏi và **nhận diện rủi ro trước khi leo thang**. Đây là năng lực giám sát thực chất mà nhà đầu tư ngày càng đòi hỏi.

4%

Thành viên tự tin HĐQT đủ năng lực giám sát GenAI và an ninh mạng – trong khi 75% thừa nhận đây là rủi ro ưu tiên hàng đầu

Nguồn: PwC Malaysia Corporate Directors Survey 2024

Lợi thế tài chính – chỉ báo quản trị tốt

Các tổ chức coi đa dạng là ưu tiên chiến lược thường đồng thời có hệ thống quản trị tốt hơn, quy trình ra quyết định minh bạch hơn – những yếu tố này cộng hưởng tạo ra **lợi thế tài chính bền vững**.

39%

xác suất đạt lợi nhuận cao hơn ở doanh nghiệp dẫn đầu về đa dạng giới trong HĐQT so với nhóm cuối bảng

Nguồn: McKinsey – Diversity Matters Even More, 2023

Đa dạng Hội đồng Quản trị: khoảng cách giữa nhận thức và hành động

Các thành viên HĐQT thừa nhận giá trị của đa dạng (DEI) – với họ, đa dạng trong HĐQT mang lại góc nhìn khác biệt, cải thiện văn hóa và nâng cao chất lượng thảo luận. Nhưng khi được hỏi liệu đa dạng có thực sự tác động đến kết quả kinh doanh hay không, câu trả lời thay đổi đáng kể. Khoảng cách giữa ghi nhận lợi ích quản trị và tin vào tác động tài chính là điểm mà doanh nghiệp cần vượt qua để biến đa dạng thành lợi thế cạnh tranh thực sự.

Thành viên HĐQT ghi nhận lợi ích của đa dạng

79% Mang lại **góc nhìn độc đáo hơn** cho phòng họp

75% Cải thiện **văn hóa thảo luận** trong HĐQT

68% Nâng cao **hiệu quả hoạt động** của HĐQT

Nguồn: PwC Annual Corporate Directors Survey 2024

Nhưng còn hoài nghi về tác động kinh doanh Khoảng trống

40% Cho rằng tính đa dạng tác động đến **hiệu quả kinh doanh** tổng thể

35% Thấy tác động **đáng kể đến kết quả tài chính**

Thành viên HĐQT là nữ đánh giá tính đa dạng tác động kinh doanh cao hơn đáng kể so với đồng nghiệp nam – sự khác biệt góc nhìn này chính là bằng chứng sống động nhất cho giá trị của đa dạng trong phòng họp.

Nguồn: PwC Annual Corporate Directors Survey 2024

Năng lực giám sát rủi ro mới – lỗ hổng lớn nhất Khoảng trống

75% Thừa nhận **GenAI** quan trọng và đã triển khai an ninh mạng

4% Tự tin HĐQT đủ năng lực **giám sát GenAI và an ninh mạng**

69% Ưu tiên kỹ năng **truyền thống** khi bổ sung thành viên mới
Chỉ 10% ưu tiên AI, 5% ưu tiên ESG

Nguồn: PwC Malaysia Corporate Directors Survey 2024

Tại sao đây là vấn đề quản trị?

- Khi thành viên HĐQT ghi nhận lợi ích quản trị của đa dạng nhưng chưa thấy kết nối với hiệu quả kinh doanh, sẽ **thiếu động lực** thay đổi cơ cấu thực chất
- Nhà đầu tư tổ chức đang đánh giá HĐQT qua lăng kính **năng lực thực chất** – không phải cơ cấu hình thức hay tỷ lệ trên giấy tờ
- HĐQT thiếu chuyên gia công nghệ và ESG không chỉ là vấn đề đa dạng – đó là **lỗ hổng quản trị rủi ro chiến lược**

Chuẩn mực toàn cầu đã thay đổi – và đang tiếp tục thay đổi nhanh

Dữ liệu từ OECD Corporate Governance Factbook 2025 – khảo sát 52 khu vực pháp lý trên toàn cầu

OECD Corporate Governance Factbook 2025

Quy định công bố cơ cấu giới (52 khu vực pháp lý)

Tỷ lệ áp dụng theo loại quy định

■ Luật bắt buộc
 ■ Khuyến nghị
 ■ Không có quy định

Cấp HĐQT



Cấp quản lý cấp cao



Nhìn vào dữ liệu từ 52 khu vực pháp lý, có một xu hướng rõ ràng: thế giới đang dịch chuyển từ chỗ coi đa dạng và năng lực HĐQT là "thông lệ tốt" sang biến nó thành **yêu cầu pháp lý bắt buộc** – và tốc độ dịch chuyển này đang tăng nhanh trong năm gần đây.

- Công bố cơ cấu giới HĐQT đang chuyển nhanh từ "khuyến nghị" sang "luật bắt buộc" tại phần lớn các thị trường – nhà đầu tư cần thấy thực chất thành phần HĐQT, không chỉ nghe cam kết.
- Tính độc lập của HĐQT đã trở thành yêu cầu pháp lý tại gần như toàn bộ các thị trường lớn chỉ trong một thập kỷ – Việt Nam cần đi theo đúng quỹ đạo này để đáp ứng kỳ vọng nhà đầu tư tổ chức quốc tế.
- ESG đã được đưa vào cấu trúc quản trị thực sự ở cấp HĐQT – không còn dừng ở báo cáo bền vững hay CSR. HĐQT phải có đủ năng lực để phê duyệt, không chỉ ký tên.
- Thị trường đang đánh giá HĐQT qua lăng kính năng lực thực chất – yêu cầu công bố năng lực ứng viên là tín hiệu cho thấy câu hỏi không còn là "ai ngồi trong HĐQT" mà là "họ mang lại kỹ năng gì".

Yêu cầu thành viên độc lập trong HĐQT

92%

Tăng từ 62% năm 2014

Yêu cầu công bố năng lực ứng viên HĐQT

88%

Minh bạch hóa quy trình đề cử

Yêu cầu HĐQT phê duyệt chính sách bền vững

71%

Tăng từ 51% năm 2022

Yêu cầu công bố cơ cấu giới HĐQT

65%

So với 34% ở cấp quản lý cấp cao

Nguồn: OECD Corporate Governance Factbook 2025

VNCG Code 2026 – khi đa dạng HĐQT trở thành yêu cầu năng lực

Bộ Nguyên tắc Quản trị Công ty Việt Nam 2026

Ban hành 4/2/2026 · Xây dựng trên nền G20/OECD 2023 · Cơ chế "Tuân thủ hoặc Giải thích"

HĐQT ở vị trí trung tâm

Tích hợp ESG

Rủi ro AI

9

Nguyên tắc cốt lõi

Nguyên tắc 2.1

Cơ cấu HĐQT phải đa dạng về kỹ năng, kinh nghiệm và giới tính

Cơ cấu HĐQT cần tính đến đa dạng về **kiến thức, kinh nghiệm, kỹ năng, văn hóa, tuổi và giới tính**. Phải xây dựng **Ma trận kỹ năng (Board Skills Matrix)** phù hợp với định hướng chiến lược. Tối thiểu **1 thành viên nữ** và công bố chính sách đa dạng giới trong báo cáo thường niên.

Nguyên tắc 1.3

HĐQT chịu trách nhiệm giám sát rủi ro ESG – môi trường, xã hội và khí hậu

HĐQT theo dõi rủi ro và cơ hội liên quan đến **môi trường, xã hội và khí hậu** để đảm bảo chiến lược công ty thống nhất với mục tiêu phát triển bền vững – bao gồm rủi ro từ **biến đổi khí hậu, gián đoạn chuỗi cung ứng và các vấn đề môi trường**.

Nguyên tắc 6.5

HĐQT giám sát rủi ro an ninh mạng, kỹ thuật số và trí tuệ nhân tạo

HĐQT đảm bảo thiết lập hệ thống quản lý rủi ro liên quan đến **an ninh mạng, kỹ thuật số và trí tuệ nhân tạo**, bao gồm các ảnh hưởng pháp lý. Các rủi ro này cần được tích hợp vào **khung quản lý rủi ro tổng thể** của công ty.

Nguyên tắc 6.7

Hệ thống kiểm soát nội bộ tích hợp rủi ro và cơ hội về phát triển bền vững

Hệ thống quản lý rủi ro và kiểm soát nội bộ cần xem xét **rủi ro và cơ hội trọng yếu về phát triển bền vững**, bao gồm rủi ro khí hậu, môi trường và xã hội trên toàn bộ hoạt động và **chuỗi giá trị** của công ty.

Ba trong bốn nguyên tắc trên (NT 1.3, 6.5, 6.7) là **nguyên tắc mới** trong VNCG Code 2026 – tất cả đều đặt trách nhiệm giám sát ESG và công nghệ ở cấp HĐQT. Doanh nghiệp không thể đáp ứng các nguyên tắc này nếu HĐQT thiếu thành viên có chuyên môn tương ứng. Đây chính là lý do **đa dạng năng lực HĐQT không còn là lựa chọn**.

Ma trận kỹ năng buộc doanh nghiệp phải đặt câu hỏi – HĐQT hiện tại đang thiếu kỹ năng gì? Đây là công cụ biến đa dạng từ mục tiêu hình thức thành nhu cầu chiến lược có thể đo lường được.

Khi ESG, khí hậu, AI và an ninh mạng trở thành trách nhiệm trực tiếp của HĐQT (NT 1.3, 6.5, 6.7), một hội đồng thuần tài chính – pháp lý sẽ có điểm mù trong giám sát. Bổ sung thành viên có chuyên môn về các lĩnh vực này không phải xu hướng – đó là yêu cầu để thực thi đúng các nguyên tắc trên.



Đa dạng trong Hội đồng quản trị tại Doanh nghiệp niêm yết Việt Nam

Đa dạng giới - Tín hiệu tích cực từ Doanh nghiệp lớn, cơ hội còn rộng mở cho toàn thị trường

Đa dạng giới

Tỷ lệ thành viên nữ duy trì ổn định và còn nhiều dư địa để cải thiện

18%

Thành viên HĐQT là nữ

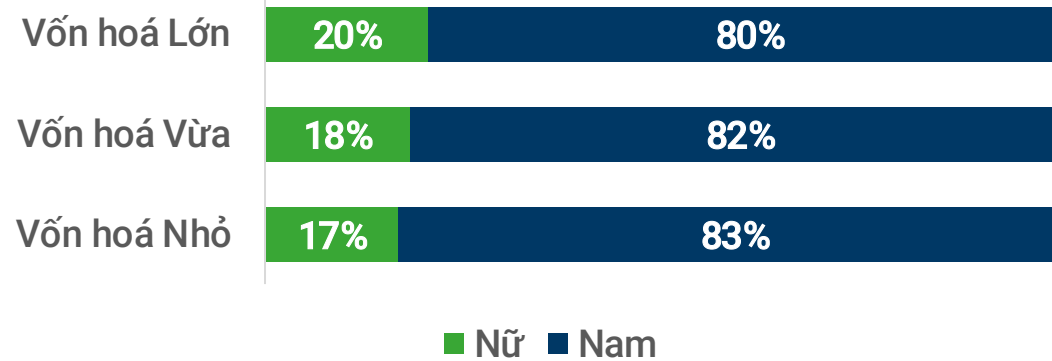
59%

DN có thành viên nữ trong HĐQT

21%

Vị trí bổ nhiệm mới là Nữ

Tỷ lệ thành viên nữ theo quy mô doanh nghiệp



11%

DN có Chủ tịch là nữ

12%

DN có CEO là nữ

Vốn hoá lớn

78%

DN có TV nữ trong HĐQT

16%

DN có Chủ tịch nữ

10%

DN có CEO nữ

Vốn hoá vừa

63%

DN có TV nữ trong HĐQT

8%

DN có Chủ tịch nữ

15%

DN có CEO nữ

Vốn hoá nhỏ

53%

DN có TV nữ trong HĐQT

11%

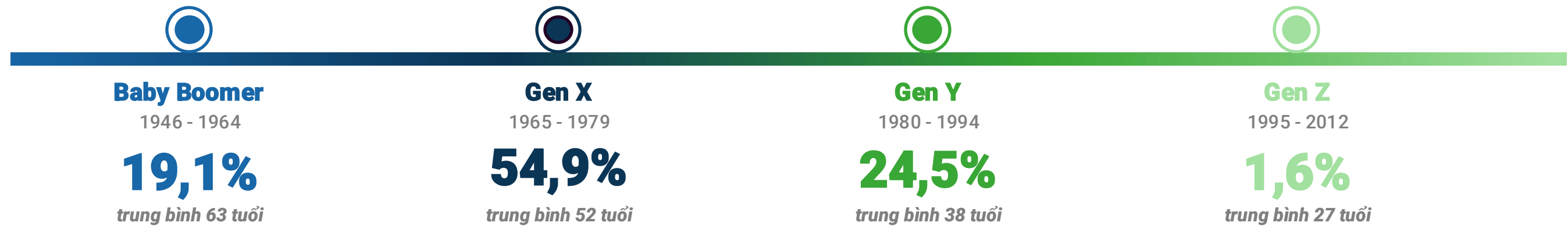
DN có Chủ tịch nữ

11%

DN có CEO nữ

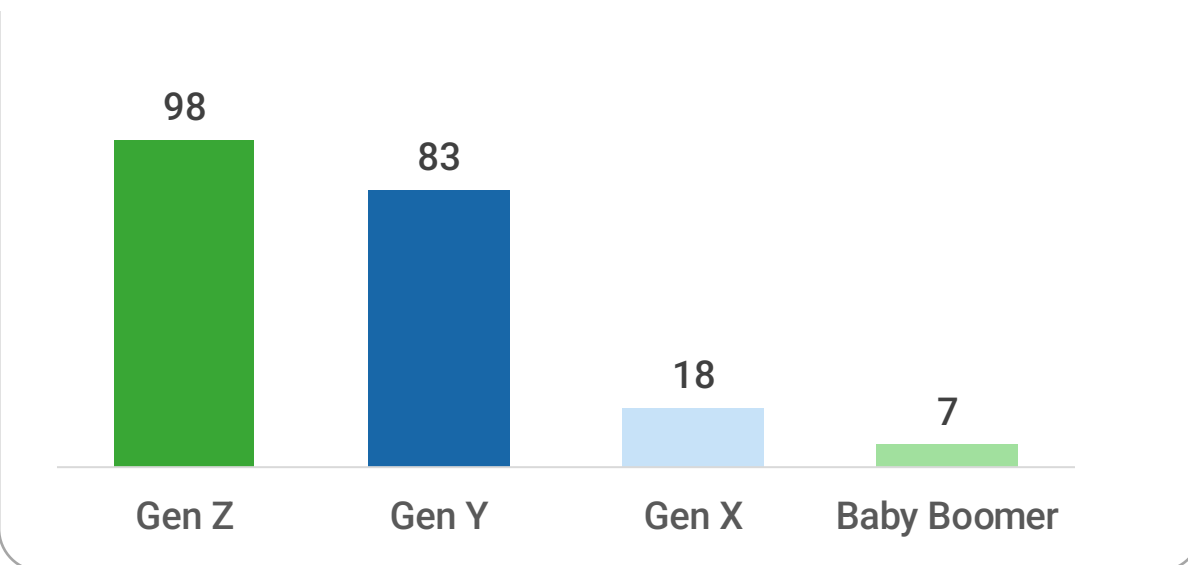
- Tỷ lệ 18% thành viên nữ trong HĐQT đã được duy trì ổn định qua 2 năm liên tiếp – phản ánh nền tảng đang được giữ vững. Tuy nhiên, để tiếp tục thu hẹp khoảng cách với trung bình toàn cầu (29%), thị trường cần chuyển từ "duy trì" sang "cải thiện có mục tiêu".
- Các DN vốn hóa lớn đang đi đúng hướng – 78% DN đã có ít nhất 1 thành viên nữ trong HĐQT, cho thấy áp lực từ nhà đầu tư tổ chức đang phát huy tác dụng. Đây là tín hiệu tích cực và là hình mẫu để các DN vừa và nhỏ tham chiếu khi xây dựng lộ trình của mình.
- Vẫn còn 41% doanh nghiệp niêm yết chưa có thành viên nữ trong HĐQT, phần nhiều rơi vào DN nhóm vốn hoá Nhỏ – đây là nhóm cần được ưu tiên hỗ trợ, đặc biệt trong bối cảnh VNCG Code 2026 đã chính thức đưa tiêu chí tối thiểu 1 thành viên nữ vào khuyến nghị áp dụng thực hành,

Đa dạng tuổi & thế hệ - Gen X chiếm ưu thế, thế hệ mới đang xuất hiện

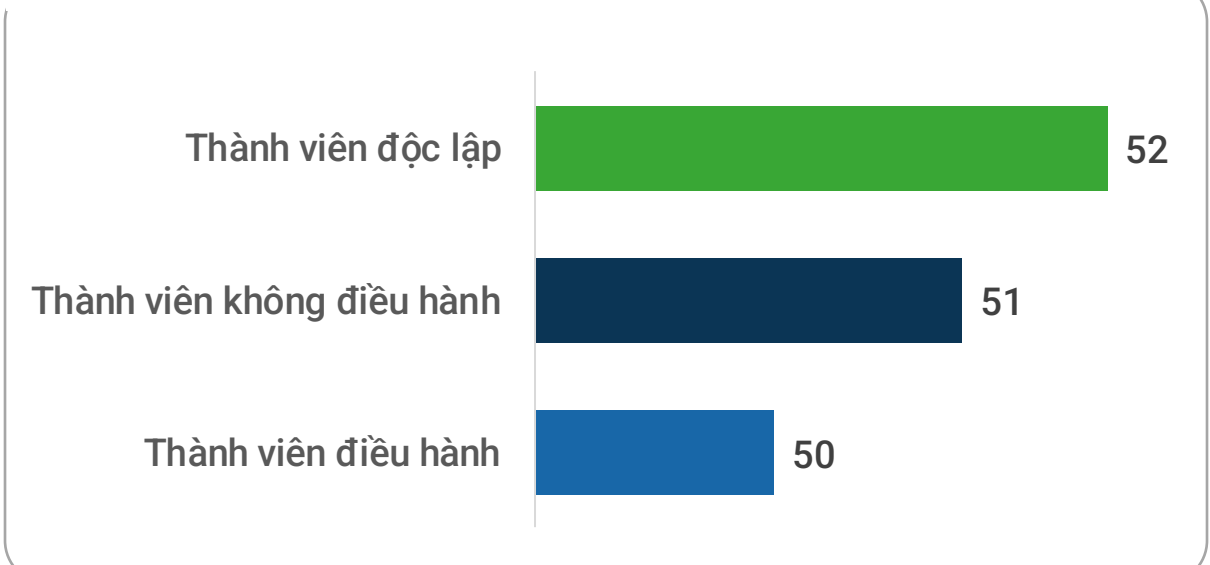


- Gen X đang chiếm ưu thế, 53,8% vị trí HĐQT – nền tảng kinh nghiệm vững chắc. Tín hiệu tích cực là trong số thành viên được bổ nhiệm năm 2024 thì đa phần thuộc nhóm Gen Y và Gen Z (chiếm ~90% số lượng thành viên được bổ nhiệm trong năm. Điều này cho thấy chuyển giao thế hệ đang diễn ra theo hướng đúng.
- Câu hỏi không phải là khi nào Gen Y sẽ chiếm đa số, mà là liệu quá trình chuyển giao này có được định hướng để lấp khoảng trống năng lực – về ESG, công nghệ – hay chỉ đơn giản là thay người cùng profile.
- Tuổi trung bình của cả ba nhóm - thành viên độc lập, thành viên điều hành và thành viên không điều hành - đều nằm trong khoảng 49–54 và đều thuộc thế hệ Gen X. Đây là dấu hiệu cho thấy đa dạng độ tuổi trong HĐQT còn khiêm tốn – bổ sung góc nhìn từ thế hệ trẻ hơn, đặc biệt ở vị trí độc lập, sẽ tạo ra tư duy đa chiều thực sự trong phòng họp.

Bổ nhiệm mới 2024 – Thế hệ nào đang xuất hiện?

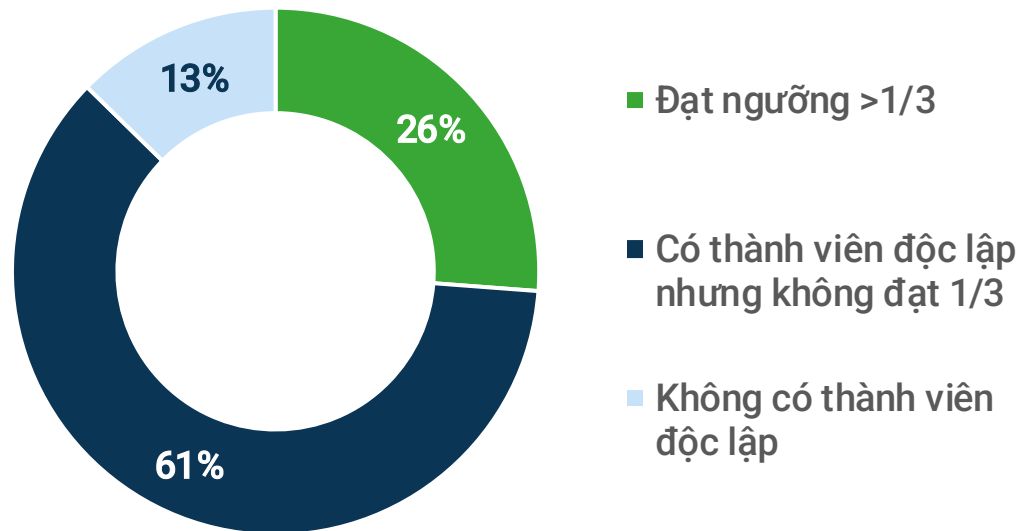


Tuổi trung bình theo vị trí trong HĐQT



Tính độc lập – Cấu trúc đang hình thành nhưng còn khoảng cách so với yêu cầu

Thống kê tỷ lệ TV độc lập theo Doanh nghiệp



22%

DN có thành viên độc lập là nữ

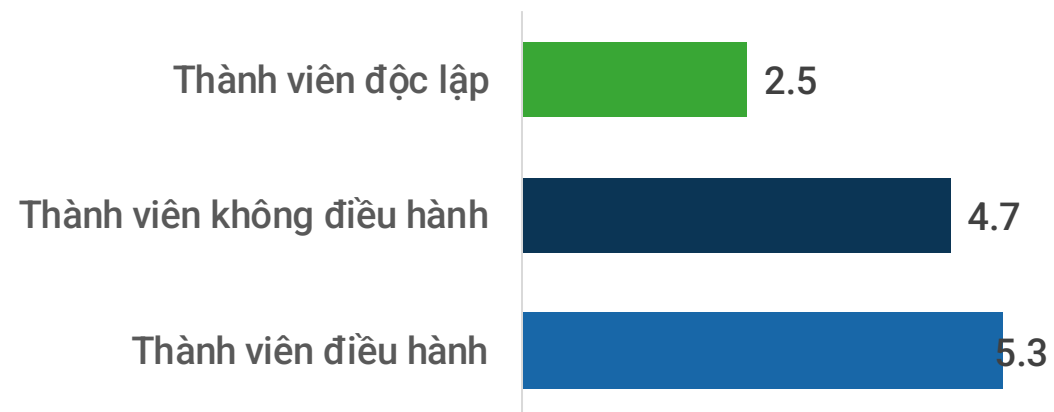
18%

Thành viên độc lập là nữ

40%

DN có thành viên HĐQT ngồi ở nhiều hơn 5 HĐQT khác

Thời gian tại vị của các vị trí trong HĐQT



- 26% DN đạt ngưỡng >1/3 thành viên độc lập theo khuyến nghị – đây là tín hiệu tích cực cho thấy một phần thị trường đang đi đúng hướng. Tuy nhiên, 61% DN có thành viên độc lập nhưng chưa đạt ngưỡng và 13% hoàn toàn không có – cho thấy còn nhiều dư địa để cải thiện thực chất, không chỉ hình thức.
- Trong số TV độc lập hiện tại, chỉ 18% là nữ và chỉ 22% DN có TV độc lập nữ. Đây là khoảng trống cần chú ý – nhưng cũng là cơ hội: mỗi lần bổ nhiệm TV độc lập là cơ hội đồng thời cải thiện cả tính độc lập lẫn đa dạng giới, nếu tiêu chí được thiết kế có chủ đích.
- Chủ tịch là thành viên độc lập có tỷ lệ khiêm tốn (chỉ chiếm 2,9%) trong khi đây là một tiêu chí trong quản trị công ty theo thông lệ tốt.

Đa dạng kỹ năng và văn hoá – Nền tảng chuyên môn tốt nhưng còn cần các kỹ năng mới và kinh nghiệm quốc tế

Ma trận đánh giá Chuyên môn thành viên HĐQT theo nhóm vốn hoá (Tính trên 481 Doanh nghiệp)

	Thị trường	Lớn	Vừa	Nhỏ
KỸ NĂNG TRUYỀN THỐNG				
Kinh tế				
Kế toán				
Luật	6,4%		7,0%	5,2%
Ngành nghề liên quan				
KỸ NĂNG MỚI				
Phát triển bền vững/ESG	0,4%	1,6%	0,4%	0,1%
AI/Công nghệ thông tin	0,2%	1,9%	0%	0%
An ninh mạng	0,1%	0,3%	0%	0%

>50% DN đạt
 5%-20% DN đạt
 1%-5% DN đạt
 <1% DN đạt

Đa dạng văn hoá và kinh nghiệm quốc tế

6,4%

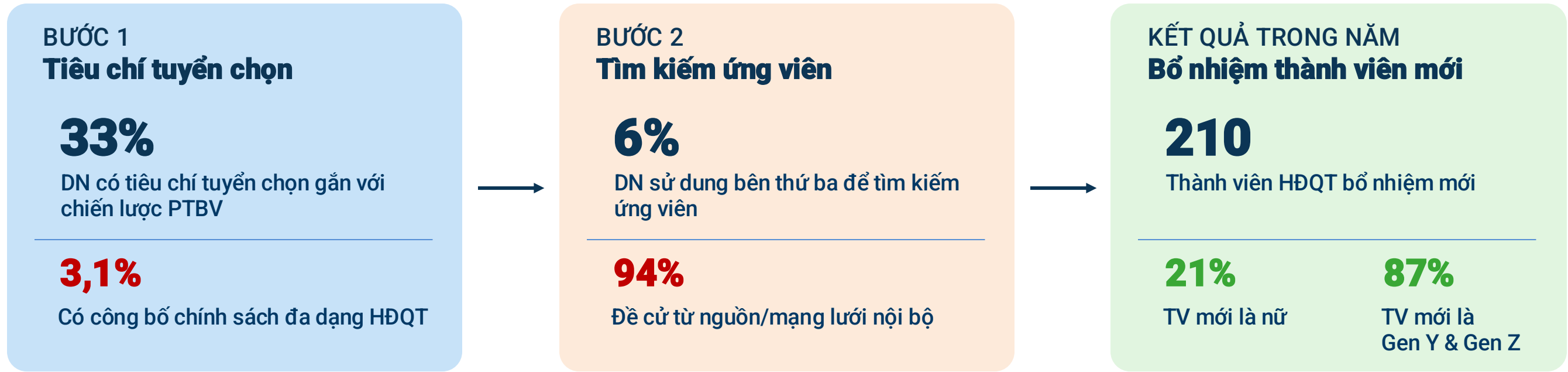
Thành viên có quốc tịch nước ngoài

8,1%

Thành viên có kinh nghiệm làm việc quốc tế

- Kỹ năng truyền thống – kinh tế, kế toán, ngành nghề liên quan - đang ở mức tốt và nhất quán trên cả 3 nhóm vốn hóa. Đây là nền tảng chuyên môn vững chắc, phản ánh HĐQT Việt Nam được xây dựng có chủ đích quanh am hiểu hoạt động kinh doanh thực tiễn.
- Kỹ năng mới là bức tranh hoàn toàn khác: ESG 0,4%, AI/CNTT 0,2%, an ninh mạng 0,1% – với DN vốn hóa vừa, nhỏ tỷ lệ này đặc biệt thấp. Trong khi VNCG Code 2026 đặt ba lĩnh vực này vào trách nhiệm giám sát trực tiếp của HĐQT, khoảng cách giữa yêu cầu và thực tế đang vô cùng lớn.
- Đa dạng văn hoá và kinh nghiệm quốc tế còn ở mức thấp – 6,4% thành viên nước ngoài và 8,1% có kinh nghiệm quốc tế, tập trung chủ yếu ở doanh nghiệp lớn. Trong bối cảnh Việt Nam đang hướng đến nâng hạng thị trường và thu hút vốn đầu tư quốc tế, góc nhìn toàn cầu trong HĐQT sẽ ngày càng trở thành lợi thế cạnh tranh thực sự.

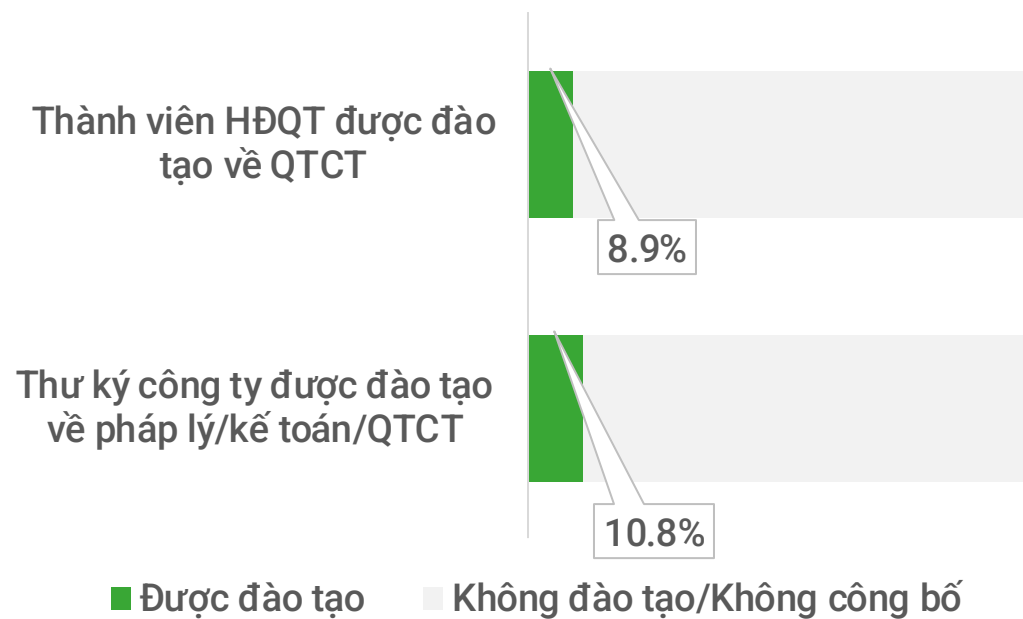
Đề cử và tìm kiếm thành viên HĐQT – Thiếu quy trình chuẩn mực theo thông lệ tốt



- Quy trình đề cử hiện tại còn thiếu chuẩn mực gắn với thông lệ tốt: chỉ 33% DN có tiêu chí tuyển chọn gắn với chiến lược PTBV, 3,1% có chính sách đa dạng được công bố và 94% thành viên HĐQT đề cử hoàn toàn từ mạng lưới nội bộ. Khi sự lựa chọn về ứng viên bị giới hạn trong mạng lưới sẵn có, những chuyên gia có năng lực ESG, AI hay lãnh đạo nữ giỏi nhưng chưa có kết nối sẽ khó tiếp cận cơ hội.
- Vòng lặp thiếu quy trình - không có tiêu chí dẫn đến bổ nhiệm cảm tính, thiếu đa dạng dẫn đến thiếu ý kiến đa chiều - sẽ tiếp tục tự củng cố nếu không có can thiệp có hệ thống. Con số 210 thành viên HĐQT được bổ nhiệm mới trong năm là cơ hội thực sự, nhưng chỉ khi được định hướng bởi tiêu chí rõ ràng và sự lựa chọn ứng viên đủ rộng.

Phát triển năng lực – Nhiều HĐQT đã thực hành chính sách đào tạo nhưng gần như chưa thực hiện đánh giá hiệu quả hoạt động

Tình hình đào tạo về Quản trị công ty cho HĐQT và thư ký công ty



0,4%

Đánh giá hiệu quả hoạt động của HĐQT trong năm – có công bố tiêu chí và quy trình

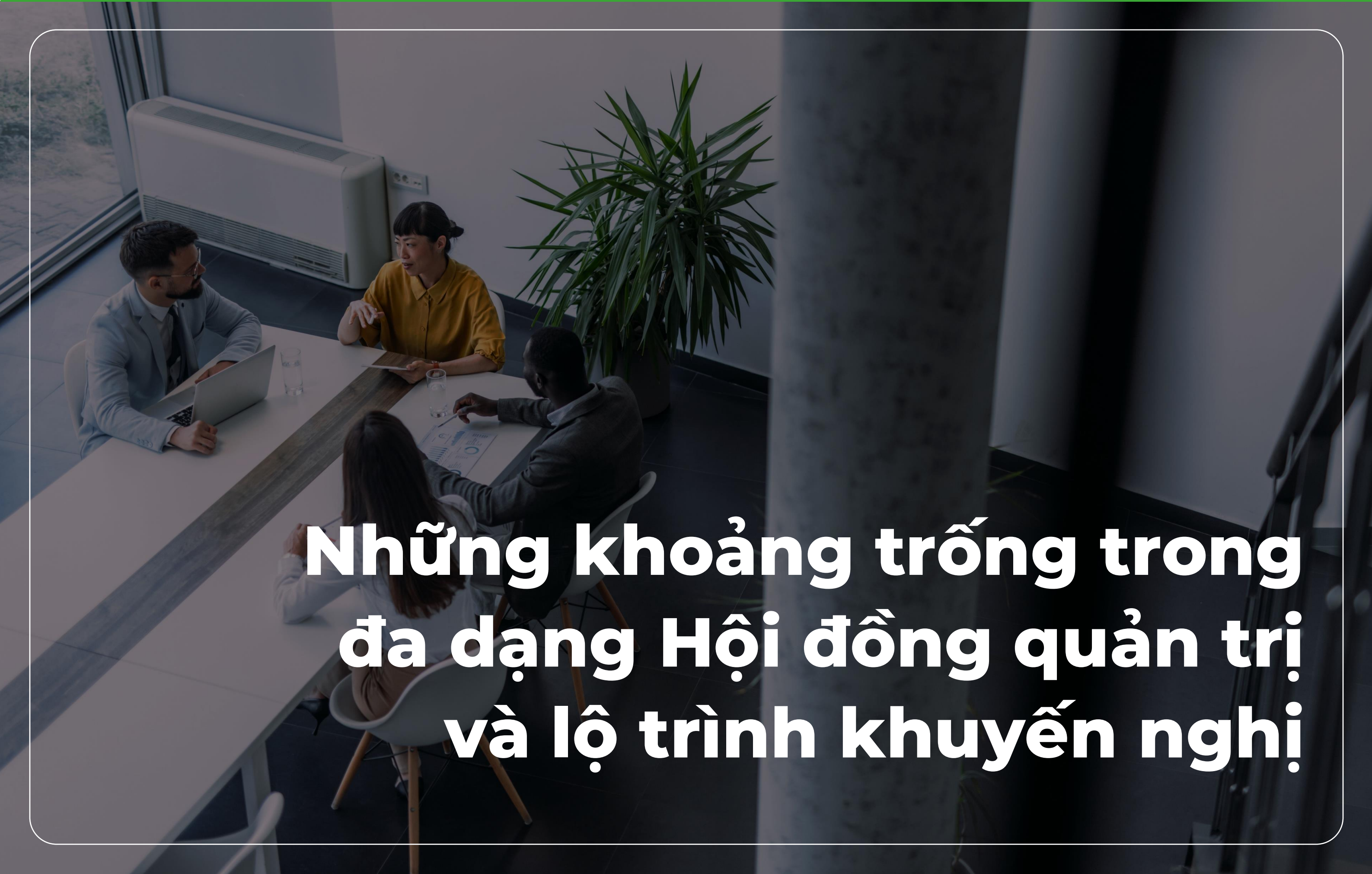
0,4%

Đánh giá hiệu quả hoạt động của thành viên HĐQT trong năm – có công bố tiêu chí và quy trình

0,6%

Đánh giá hiệu quả hoạt động của các Ủy ban thuộc HĐQT trong năm – có công bố tiêu chí và quy trình

- Đào tạo về quản trị công ty đã được triển khai tại một số doanh nghiệp – tín hiệu cho thấy nhận thức về phát triển năng lực HĐQT đang hình thành. Tuy nhiên tỷ lệ còn khiêm tốn: chỉ 8,9% thành viên HĐQT và 10,8% thư ký công ty được đào tạo – phần lớn thị trường chưa đầu tư có hệ thống vào năng lực quản trị.
- Đánh giá hiệu quả hoạt động HĐQT gần như không phổ biến: chỉ 0,4% DN thực hiện đánh giá HĐQT, từng thành viên và các Ủy ban. Khi không có đánh giá định kỳ, HĐQT không có cơ sở để biết mình đang thiếu năng lực gì, đào tạo đang lấp đúng khoảng trống hay không, và Ma trận kỹ năng HĐQT theo VNCG Code 2026 sẽ khó triển khai thực chất.



Những khoảng trống trong đa dạng Hội đồng quản trị và lộ trình khuyến nghị

Ba nhóm khoảng trống cần ưu tiên giải quyết trong lộ trình đa dạng hoá Hội đồng quản trị

Khoảng trống truyền thống: Cân bằng giới, độc lập và minh bạch

Tỷ lệ nữ và tính độc lập đang cải thiện nhưng chưa đạt ngưỡng khuyến nghị. Phần lớn DN chưa có chính sách đa dạng được văn bản hóa – đa dạng đang diễn ra theo quán tính, không phải theo mục tiêu.

HỆ QUẢ NẾU KHÔNG GIẢI QUYẾT

Nhà đầu tư tổ chức ngày càng đặt câu hỏi về cơ cấu HĐQT. Thiếu minh bạch làm giảm niềm tin thị trường và cản trở nâng hạng.

→ Cần chính sách đa dạng rõ ràng và lộ trình đo lường được

Khoảng trống mới: Kỹ năng ESG, AI và An ninh mạng

VNCG Code 2026 đặt ESG, AI và an ninh mạng vào trách nhiệm trực tiếp của HĐQT – nhưng gần như toàn bộ thị trường không có thành viên đủ chuyên môn. Đây không phải thiếu sót nhỏ, đây là điểm mù hệ thống.

HỆ QUẢ NẾU KHÔNG GIẢI QUYẾT

HĐQT phê duyệt chiến lược ESG và giám sát rủi ro AI mà không có người đủ năng lực đặt câu hỏi đúng – cam kết sẽ chỉ dừng ở văn bản.

→ Cần bổ nhiệm có chủ đích các thành viên HĐQT am hiểu về ESG và công nghệ

Khoảng trống quy trình: Đề cử – Đào tạo – Đánh giá

Đa số DN đề cử từ mạng lưới nội bộ, gần như không có đánh giá HĐQT và thiếu vòng phản hồi để cải thiện. Khi không có quy trình, mọi nỗ lực cải thiện đa dạng đều phụ thuộc vào ý chí cá nhân – không bền vững.

HỆ QUẢ NẾU KHÔNG GIẢI QUYẾT

Vòng lặp tự củng cố tiếp tục – không có tiêu chí, bổ nhiệm người quen, không nhận ra cần thay đổi, lặp lại.

→ Cần Ma trận kỹ năng (Board Skills Matrix) và quy trình đề cử có cấu trúc

Lộ trình khuyến nghị cho HĐQT Việt Nam

1

Rà soát & đánh giá

- **Board Skills Matrix (BSM)** – lập và công bố ma trận năng lực, xác định khoảng trống so với chiến lược 5 năm
- **Đánh giá HĐQT độc lập** hàng năm – cấu trúc, hiệu quả ủy ban, chất lượng thảo luận và tính độc lập thực chất
- **Rà soát tính độc lập** – kiêm nhiệm, xung đột lợi ích và nhiệm kỳ tích lũy

2

Tuyển dụng & Đề cử

- **Mở rộng nguồn ứng viên** – dùng đơn vị tuyển dụng chuyên nghiệp (headhunter), Director Pool (VIOD), mạng lưới chuyên gia độc lập ngoài ngành
- **Tiêu chí đề cử dựa trên Ma trận kỹ năng (BSM)** – ưu tiên kỹ năng lấp khoảng trống (ESG, Công nghệ, An ninh mạng) thay vì "người quen có uy tín"
- **Công bố tiêu chuẩn lựa chọn thành viên HĐQT** trước ĐHĐCĐ – minh bạch với cổ đông về lý do lựa chọn từng ứng viên

3

Kế nhiệm

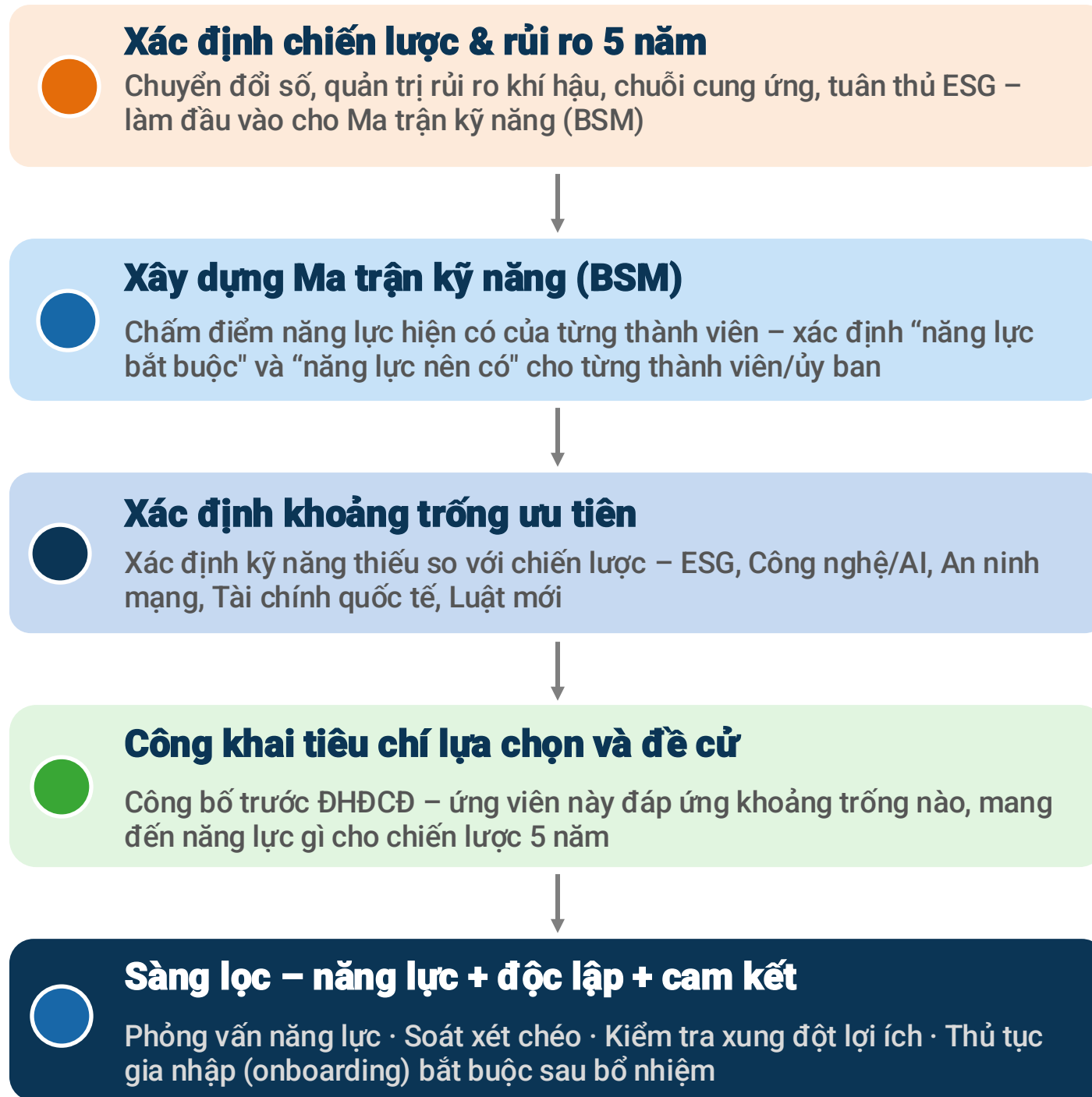
- **Quy hoạch kế nhiệm** – xây dựng pipeline 1–3 năm cho từng vị trí chủ chốt, tránh "khoảng trống quyền lực" khi có biến động
- **Giới hạn nhiệm kỳ (Term Limits)** – bầu cử cuốn chiếu, thay 1/3 mỗi kỳ để duy trì và mở đường cho tư duy mới
- **Văn hóa tranh biện** – cơ chế phản biện dựa trên dữ liệu, luân chuyển vai trò ủy ban để đa dạng góc nhìn giám sát

4

Chuẩn hoá năng lực

- **Chứng nhận năng lực (DCP, CSMP, ACPM,...)** – chuẩn hóa năng lực tối thiểu về trách nhiệm pháp lý, tài chính, quản trị rủi ro và trách nhiệm ủy thác
- **Đào tạo liên tục (CDP)** gắn với Ma trận kỹ năng (BSM) – đào tạo đúng khoảng trống, không học dàn trải. Ưu tiên ESG, AI, an ninh mạng
- **Chuẩn hóa hành vi** – bộ quy tắc đạo đức, cơ chế quản lý xung đột lợi ích và văn hóa chất vấn dựa trên dữ liệu

Ma trận năng lực HĐQT và Quy trình đề cử dựa trên năng lực



Director Pool - Giải bài toán "Tìm người ở đâu?"
 Nguồn ứng viên chất lượng, đã qua sàng lọc – sẵn sàng tiếp cận khi có nhu cầu bổ nhiệm

Phá vỡ vòng tròn khép kín
 94% DN hiện đề cử từ mạng lưới nội bộ - Director Pool mở rộng tiếp cận đến chuyên gia ngoài ngành, lãnh đạo nữ và chuyên gia ESG/Công nghệ chưa có kết nối trực tiếp

Ứng viên đã qua sàng lọc & đào tạo
 Đội ngũ đã hoàn thành các chương trình chứng nhận tiêu chuẩn (như DCP,...) – chuẩn năng lực tối thiểu được xác nhận, giảm rủi ro bổ nhiệm sai

Tiếp cận nhanh khi có nhu cầu
 Đặc biệt hữu ích với các vị trí chuyên môn hẹp (Công nghệ/ESG/An ninh mạng) – không cần bắt đầu tìm kiếm từ đầu khi có ghế trống

- Director Pool đặc biệt phù hợp cho:**
- Chuyên gia ESG
 - Chuyên gia AI/công nghệ
 - Chuyên gia An ninh mạng
 - Thành viên nữ tiềm năng
 - Chuyên gia quốc tế
 - Thành viên độc lập mới

Vai trò của VIOD - Hệ sinh thái hỗ trợ toàn diện cho HĐQT Việt Nam

Từ đào tạo năng lực đến kết nối ứng viên – VIOD đồng hành cùng doanh nghiệp trên toàn bộ hành trình cải thiện quản trị

1

Chuẩn hóa năng lực

- Chương trình chứng nhận TV HĐQT về trách nhiệm pháp lý, tài chính, quản trị rủi ro và trách nhiệm ủy thác
- Chuẩn mực năng lực tối thiểu – nền tảng cho mọi thành viên HĐQT trước khi đảm nhiệm vai trò giám sát
- Liên kết với AICD và chuẩn mực ASEAN/ACGS

2

Đào tạo liên tục

- ESG & Khí hậu – CBAM, EUDR, báo cáo bền vững, tích hợp ESG vào quản trị rủi ro và KPIs điều hành
- Chuyển đổi số & AI – giám sát GenAI, rủi ro dữ liệu, cơ chế báo cáo cyber định kỳ
- Gắn Đào tạo liên tục (CPD) với Ma trận kỹ năng (BSM) – đào tạo đúng khoảng trống, không học dàn trải

3

Đánh giá

- Đánh giá HĐQT độc lập – cấu trúc, hiệu quả ủy ban, chất lượng thảo luận và tính độc lập thực chất
- Governance Advisory – chuẩn hóa quy chế, khung ủy ban chuyên trách, cơ chế quản lý xung đột lợi ích
- Kế hoạch hành động 6-12 tháng gắn với BSM và kế hoạch kế nhiệm

4

Kết nối (Network)

- Director Pool – nguồn ứng viên đã qua sàng lọc, đa dạng nền tảng (Tài chính, Luật, Công nghệ, ESG...) sẵn sàng tiếp cận khi có nhu cầu
- Director Talk & Annual Forum – môi trường trao đổi những thông lệ tốt nhất, cập nhật chuẩn mực và học từ tình huống thực tế
- Giảm phụ thuộc vào "mạng lưới quen biết" trong bổ nhiệm – mở rộng tiếp cận lãnh đạo nữ và chuyên gia ngoài ngành



Danh mục tài liệu tham khảo

Danh mục tài liệu

STT	Tài liệu
1	Số liệu từ HOSE, HNX và UPCoM
2	Thống kê của Ủy ban Chứng khoán Nhà nước
3	Global Institutional Investor Survey 2024 Report, The Harvard Law School Forum on Corporate Governance
4	PwC's 2024 Annual Corporate Directors Survey
5	PwC Malaysia's Corporate Directors Survey, 2024
6	McKinsey - Why diversity matters even more, 2023
7	OECD Corporate Governance Factbook 2025
8	Bộ Nguyên tắc Quản trị Công ty Việt Nam 2026
9	Báo cáo Đánh giá về Quản trị Công ty cho Doanh nghiệp Niêm yết, 2025

CONTACT US - LIÊN LẠC VỚI CHÚNG TÔI

**VIỆN THÀNH VIÊN
HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ
VIỆT NAM**

Phan Lê Thành Long Nguyễn Minh Hiền

- TGD Điều hành

- Giám đốc chuyên môn

Long.phan@viod.vn

Hien.nguyen@viod.vn

Văn phòng VIOD tại Hà Nội:

Tầng 7, Tòa nhà Vinaconex Tower, Số 34
đường Láng Hạ, Phường Láng, TP. Hà Nội

Văn phòng VIOD tại Hồ Chí Minh

Tầng 25, Tòa nhà ROX Tower, 180 –192
Nguyễn Công Trứ, Phường Bến Thành,
TP. HCM