VIOD
VIETNAM INSTITUTE OF DIRECTORS
Professional Directors • Effective Boards

DIRECTORS BULLETIN

SỐ 14 - 05/2026

HƯỚNG TỚI QUẢN TRỊ CÔNG TY THEO CHUẨN QUỐC TẾ:

Tăng cường Kỷ luật, Đối thoại và Công bố thông tin

HỖ TRỢ BỞI:

Integrated ESG
Driving Sustainable Investment

IFC International Finance Corporation WORLD BANK GROUP
Creating Markets, Creating Opportunities

Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra
Swiss Confederation

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

MỤC LỤC

THƯ NGỎ

VỀ VIOD 4

TỔNG QUAN HOẠT ĐỘNG & NHỮNG DẤU ẤN CỦA VIOD 8

PHẦN 1: QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP NHÀ NƯỚC:
KỶ LUẬT MỚI CỦA VIỆT NAM VÀ THÔNG LỆ TỐT QUỐC TẾ 12

1.1. Nghị Quyết Số 79-NQ/TW: Doanh Nghiệp Nhà Nước Trước Kỷ Luật Quản Trị Mới.....14

1.2. Tăng Cường Quản Trị Trong Doanh Nghiệp Nhà Nước.....17

PHẦN 2: ĐẲNG CẤP VÀ GIÁ TRỊ CHIẾN LƯỢC CỦA ĐẠI HỘI ĐỒNG CỔ ĐÔNG 22

2.1. Đại Hội Đồng Cổ Đông: "Sân Khấu" Thể Hiện Đẳng Cấp Quản Trị.....24

2.2. Đại Hội Đồng Cổ Đông: Công Cụ Cạnh Tranh Chiến Lược Trên Thị Trường Vốn.....27

PHẦN 3: CÔNG BỐ THÔNG TIN PHÁT TRIỂN BỀN VỮNG: TỪ BÁO CÁO ĐẾN XẾP HẠNG 30

3.1. Vai Trò của Hội Đồng Quản Trị trong Giám Sát Báo Cáo Phát Triển Bền Vững.....32

3.2. Hiểu về Xếp Hạng ESG.....35

THƯ NGỎ

Ngày 8/4/2026, FTSE Russell xác nhận nâng hạng thị trường chứng khoán Việt Nam lên Thị trường Mới nổi Thứ cấp. Quyết định này đưa Việt Nam vào danh mục theo dõi chính thức của hàng trăm quỹ đầu tư tổ chức quốc tế. Từ đây, các nhà đầu tư không chỉ đánh giá doanh nghiệp qua kết quả tài chính, mà còn qua chất lượng quản trị: Hội đồng Quản trị (HĐQT) có vận hành độc lập không, ban lãnh đạo có sẵn sàng trả lời câu hỏi khó trước cổ đông không, doanh nghiệp có công bố thông tin minh bạch không. Cùng lúc, Bộ Nguyên tắc Quản trị Công ty (QTCT) Việt Nam năm 2026 chuyển từ cơ chế "khuyến nghị" sang "tuân thủ hoặc giải thích". Chất lượng QTCT, từ đây, trực tiếp quyết định khả năng tiếp cận dòng vốn quốc tế.

Directors Bulletin số 14 – 05/2026 phản ánh những chuyển động đó, với chủ đề *"Hướng tới Quản trị Công ty theo chuẩn quốc tế: Tăng cường Kỷ luật, Đối thoại và Công bố thông tin."* Ba từ khóa là ba yêu cầu cụ thể đang được đặt ra với HĐQT Việt Nam.

Kỷ luật: Nghị quyết số 79-NQ/TW đặt mục tiêu cụ thể: đến năm 2030, 100% tập đoàn và tổng công ty nhà nước phải áp dụng nguyên tắc quản trị của Tổ chức Hợp tác và Phát triển Kinh tế (OECD). Đây là lần đầu tiên Nhà nước, với tư cách cổ đông lớn, tự đặt mình vào cùng khuôn khổ trách nhiệm giải trình theo chuẩn mực quốc tế như mọi doanh nghiệp khác trên thị trường. Quy mô không còn là lợi thế mặc định — hiệu quả sử dụng vốn và minh bạch trong quản trị mới là thứ phải chứng minh. Vì doanh nghiệp nhà nước hiện vẫn là cổ đông chi phối tại nhiều doanh nghiệp niêm yết, sự thay đổi này có tác động lan rộng trên toàn thị trường vốn.

Đối thoại: Tại Diễn đàn Mùa Đại hội đồng cổ đông (ĐHĐCĐ) 2026, trước hơn 350 đại diện doanh nghiệp, tổ chức tài chính và cơ quan quản lý, một thực tế được nói thẳng: nhiều doanh nghiệp vẫn tổ chức ĐHĐCĐ như kịch bản soạn sẵn — báo cáo một chiều, câu hỏi khó bị né tránh. Trong khi đó, các quỹ đầu tư quốc tế đến ĐHĐCĐ không phải để nghe lại con số đã biết. Họ đến để quan sát ban lãnh đạo có đối diện thẳng thắn với vấn đề khó không, có truyền đạt được tầm nhìn chiến lược không. Đó mới là thông tin họ cần để ra quyết định đầu tư.

Công bố thông tin: Khảo sát toàn cầu của Mạng lưới các Viện Thành viên HĐQT Toàn cầu (GNDI) ghi nhận: chỉ 17,6% thành viên HĐQT tự tin rằng họ hiểu rõ rủi ro khí hậu của doanh nghiệp mình. Vấn đề không nằm ở độ dày của báo cáo phát triển bền vững, mà ở chỗ HĐQT có thực sự nhận diện và giám sát được các rủi ro khí hậu đang ảnh hưởng đến dòng tiền, chi phí vốn và khả năng tiếp cận nguồn vốn của doanh nghiệp hay không. Chuẩn mực của Hội đồng Chuẩn mực Báo cáo Bền vững Quốc tế (ISSB), đã được hơn 40 quốc gia áp dụng, đặt trách nhiệm đó trực tiếp lên HĐQT.

Bước vào năm thứ chín của hành trình nâng cao chất lượng QTCT tại Việt Nam, VIOD trân trọng cảm ơn sự tin tưởng của quý đối tác, các thành viên trong mạng lưới Chương trình Thành viên Doanh nghiệp (CMP) và Chương trình Thành viên Cá nhân (IMP), các thành viên HĐQT cùng đội ngũ lãnh đạo doanh nghiệp. VIOD cũng xin chân thành cảm ơn Tổ chức Tài chính Quốc tế (IFC), Cục Kinh tế Liên bang Thụy Sỹ (SECO) cùng các đối tác đã hỗ trợ các sáng kiến QTCT và ấn phẩm Directors Bulletin. VIOD cam kết tiếp tục góp phần xây dựng một hệ sinh thái QTCT chuyên nghiệp, minh bạch và đáng tin cậy, vì sự phát triển bền vững của thị trường vốn Việt Nam.

Trân trọng,

Viện Thành viên Hội đồng Quản trị Việt Nam (VIOD)

VIOD
VIETNAM INSTITUTE OF DIRECTORS
Professional Directors • Effective Boards

A MEMBER OF gndi GLOBAL NETWORK OF DIRECTOR INSTITUTES

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

TẦM NHÌN

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

SỨ MỆNH

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

GIÁ TRỊ CAM KẾT

- Tuân thủ
- Minh bạch
- Cam kết

ĐỐI TÁC SÁNG LẬP

SSC Ủy ban Chứng khoán Nhà nước

Integrated ESG *Driving Sustainable Investment*

IFC International Finance Corporation WORLD BANK GROUP *Creating Markets, Creating Opportunities*

Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra
Swiss Confederation

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

THÀNH VIÊN SÁNG LẬP

Deloitte.

DRAGON CAPITAL

VinaCapital

THÀNH VIÊN DOANH NGHIỆP (CMP)

ĐỐI TÁC HỢP TÁC TRONG NƯỚC

ĐỐI TÁC HỢP TÁC QUỐC TẾ

8 KỶ NIỆM *năm*

ĐỒNG HÀNH VÀ KIẾN TẠO GIÁ TRỊ

"VIOD sở hữu vị thế đặc biệt giữa cộng đồng doanh nghiệp và các nhà hoạch định chính sách, góp phần kết nối khung khổ pháp lý với thực tiễn vận hành của Hội đồng Quản trị (HĐQT)."

– Ông Darryl J. Dong

Thành viên HĐQT, Viện Thành viên HĐQT VIệt Nam (VIOD);

Nguyên Cán bộ Quốc gia Cao cấp kiêm Trưởng Đại diện Văn phòng TP. Hồ Chí Minh, Tổ chức Tài chính Quốc tế (IFC)

"Chương trình Chứng nhận Thành viên HĐQT (DCP) mang đến nội dung có tính thực tiễn cao và được thiết kế bài bản. Các khái niệm lý thuyết phức tạp được trình bày rõ ràng, dễ tiếp cận, cùng với nhiều nghiên cứu tình huống đa dạng, từ những kinh nghiệm tích lũy dài hạn đến các tình huống thực tiễn cụ thể. Bên cạnh nội dung chương trình, cơ hội kết nối với các chuyên gia đến từ nhiều ngành nghề khác nhau đã mang lại những góc nhìn giá trị và truyền cảm hứng cho những cách tư duy mới."

– Bà Trần Mai Hoa

Chủ tịch HĐQT, CTCP Vincom Retail

"Tôi may mắn được gặp nhiều cá nhân xuất sắc trong hệ sinh thái VIOD — các anh chị lãnh đạo doanh nghiệp từ nhiều lĩnh vực khác nhau. Qua trao đổi với các chuyên gia quốc tế, tôi nhận ra rằng doanh nghiệp Việt Nam hoàn toàn có thể sánh ngang với các doanh nghiệp trong khu vực ASEAN. Tôi hy vọng VIOD sẽ tiếp tục là nền tảng đáng tin cậy để chia sẻ kiến thức và kết nối ý nghĩa, giúp các thành viên HĐQT dẫn dắt tổ chức hiệu quả hơn và đóng góp vào sự phát triển bền vững của nền kinh tế Việt Nam."

– Ông Nguyễn Anh Tuấn

Chủ tịch Hội đồng Tư vấn Phát triển Thực hành Ủy ban Kiểm toán (ACAC), Viện Thành viên HĐQT Việt Nam (VIOD);

Thành viên Ban Cố vấn Chuyên môn (AAC), Viện Thành viên HĐQT Việt Nam (VIOD);

Chủ tịch HĐQT, Tổng CTCP Tái Bảo hiểm Quốc gia Việt Nam (VINARE)

"Là người khiếm thị bẩm sinh, em cảm thấy rất biết ơn VIOD đã tạo ra những cơ hội tiên phong cho người khuyết tật — không chỉ cung cấp việc làm, mà còn mở ra con đường nghề nghiệp ý nghĩa và chất lượng cao. VIOD dường như đã mở ra một cái cánh cửa mới để người khuyết tật có thể tự tin, hòa nhập cộng đồng, tự chủ cho cuộc sống của chính mình và đóng góp tích cực cho nền kinh tế Việt Nam."

– Bạn Vũ Hải Anh

Thực tập sinh, Viện Thành viên HĐQT Việt Nam (VIOD)

60+
Chương trình đào tạo được triển khai

Trong suốt hành trình 8 năm, VIOD không chỉ xây dựng các chương trình đào tạo, mà từng bước hình thành mạng lưới chuyên gia cam kết nâng cao chuẩn mực quản trị công ty (QTCT) tại Việt Nam. Với định hướng kết nối giữa chuẩn mực, thông lệ quốc tế và thực tiễn thị trường Việt Nam, mỗi chương trình được dẫn dắt bởi đội ngũ người hướng dẫn là những người đang hành nghề, cùng sự hỗ trợ kỹ thuật từ IFC và SECO. Chính nhờ đó, mỗi khóa học không chỉ trang bị kiến thức mà còn trở thành không gian để thành viên HĐQT, lãnh đạo doanh nghiệp và người hành nghề QTCT cùng trao đổi chuyên sâu, chia sẻ góc nhìn thực chiến, qua đó, góp phần nâng cao chất lượng QTCT trong dài hạn.

1.500+
Thành viên trong mạng lưới alumni

Từ những chương trình đào tạo đầu tiên, một cộng đồng alumni đã dần hình thành, nơi các thành viên HĐQT, lãnh đạo doanh nghiệp và chuyên gia tiếp tục duy trì kết nối sau chương trình học. Không dừng lại ở một mạng lưới nghề nghiệp, cộng đồng alumni VIOD trở thành không gian để các thành viên trao đổi thực tiễn quản trị, cập nhật xu hướng mới và mở rộng hợp tác trong hệ sinh thái doanh nghiệp và thị trường vốn. Qua thời gian, những kết nối đó tiếp tục được lan tỏa, góp phần hình thành một cộng đồng quản trị chuyên nghiệp và ngày càng gắn kết tại Việt Nam.

100+

Hội thảo và diễn đàn được tổ chức

Xuyên suốt hành trình, VIOD đã tổ chức hơn 100 hội thảo, diễn đàn và sự kiện chia sẻ kiến thức, kiến tạo không gian trao đổi chuyên sâu nơi các lãnh đạo, chuyên gia, nhà đầu tư và nhà hoạch định chính sách cùng thảo luận về những vấn đề trọng yếu của thị trường và phát triển bền vững. Nhiều sự kiện trọng điểm được đồng hành cùng các cơ quan nhà nước và đối tác uy tín trong và ngoài nước, thu hút sự quan tâm rộng rãi của cộng đồng doanh nghiệp. Qua đó, các diễn đàn của VIOD trở thành điểm gặp gỡ tin cậy để đối thoại và hợp tác thực chất, cùng góp phần nâng cao tính minh bạch, quản trị vững mạnh và phát triển bền vững của khu vực doanh nghiệp Việt Nam.

10+

Biên bản ghi nhớ hợp tác (MoU) được ký kết

Hành trình phát triển của VIOD luôn gắn liền với sự đồng hành của các cơ quan quản lý, tổ chức quốc tế và các thành viên thị trường. Thông qua hơn 10 Biên bản ghi nhớ hợp tác được ký kết, VIOD từng bước mở rộng mạng lưới kết nối với các đối tác chiến lược trong và ngoài nước, từ cơ quan quản lý thị trường vốn, tổ chức nghề nghiệp, doanh nghiệp niêm yết đến các đơn vị truyền thông và phát triển nguồn nhân lực. Những hợp tác này không chỉ góp phần nâng cao chất lượng chuyên môn và lan tỏa các chuẩn mực QTCT, mà còn tạo nền tảng cho một hệ sinh thái quản trị ngày càng kết nối, chuyên nghiệp và hội nhập hơn với khu vực và quốc tế.

TỔNG QUAN HOẠT ĐỘNG & NHỮNG DẤU ẤN CỦA VIOD

2. Hợp tác và phát triển hệ sinh thái Quản trị Công ty

Trong tháng 2 và tháng 4 năm 2026, VIOD tiếp tục mở rộng và củng cố hệ sinh thái đối tác chiến lược thông qua các thỏa thuận hợp tác với Sở Giao dịch Chứng khoán Việt Nam (VNX), VCCorp và Talentnet, qua đó tăng cường kết nối giữa QTCT, thị trường vốn và nguồn lực nhân sự cấp cao. Hợp tác với VNX tập trung vào nâng cao năng lực quản trị cho doanh nghiệp thông qua đào tạo, đánh giá và xếp hạng thực hành QTCT, trong khi hợp tác với VCCorp thúc đẩy lan tỏa các thông lệ tốt về quản trị, ESG và phát triển bền vững thông qua truyền thông có chiều sâu. Tiếp nối đó, hợp tác với Talentnet hướng đến phát triển dữ liệu thù lao HĐQT và xây dựng cơ chế kết nối, đề cử ứng viên, góp phần chuyên nghiệp hóa thị trường nhân sự quản trị. Các hợp tác này tạo nền tảng hỗ trợ doanh nghiệp nâng cao chất lượng QTCT một cách toàn diện, đồng thời củng cố vai trò kết nối của VIOD trên thị trường.

Hà Nội, 22/01/2026

Hà Nội, 03/02/2026

Hà Nội, 03/02/2026

4. VIOD tham gia Hội nghị Khởi động VLCA 2026

VIOD tiếp tục đồng hành cùng Cuộc Bình chọn Doanh nghiệp Niêm yết Việt Nam (VLCA) 2026 do Sở Giao dịch Chứng khoán TP. Hồ Chí Minh (HOSE), Sở Giao dịch Chứng khoán Hà Nội (HNX) và Báo Tài chính Đầu tư phối hợp tổ chức, với sự tài trợ độc quyền từ Dragon Capital. Trong vai trò đối tác kỹ thuật đánh giá chất lượng QTCT của các doanh nghiệp niêm yết, VIOD tiếp tục đóng góp chuyên môn nhằm thúc đẩy nâng cao chuẩn mực quản trị trên thị trường vốn Việt Nam. Tại hội nghị khởi động chương trình, VIOD đã chia sẻ các góc nhìn chuyên môn về thực hành QTCT trong bối cảnh bộ tiêu chí VLCA được cập nhật, với trọng tâm nhấn mạnh hơn vào chất lượng thực hành QTCT theo định hướng của Bộ Nguyên tắc Quản trị Công ty Việt Nam (VNCG Code) 2026. Qua đó, VIOD tiếp tục hỗ trợ doanh nghiệp niêm yết chuyển dịch từ tư duy tuân thủ sang quản trị tạo giá trị, hướng đến phát triển bền vững và gia tăng niềm tin của nhà đầu tư.

1. Đào tạo và nâng cao năng lực Quản trị Công ty

Trong bốn tháng đầu năm 2026, VIOD tập trung triển khai các chương trình đào tạo cốt lõi nhằm nâng cao năng lực quản trị công ty (QTCT) cho Hội đồng Quản trị (HĐQT) và đội ngũ lãnh đạo doanh nghiệp. Các hoạt động nổi bật bao gồm Chương trình Chứng nhận Thành viên HĐQT (DCP) lần thứ 40 và 41 (DCP40 và DCP41), Chương trình DCP Advance 2 (DCPA2) với chủ đề "Định hướng Quản trị Công ty theo ACGS: Đánh giá và hành động", chương trình chuyên biệt dành cho Uỷ ban Chứng khoán Nhà nước (SSC), cùng hội thảo Directors Talk #27. Nội dung đào tạo và chia sẻ được cập nhật theo bối cảnh thị trường mới, tích hợp Bộ Nguyên tắc Quản trị Công ty Việt Nam (VNCG Code) 2026 vừa được ban hành, đồng thời nhấn mạnh vai trò của HĐQT trong việc ra quyết định, quản trị rủi ro và định hướng chiến lược trước các yêu cầu ngày càng cao về minh bạch, trách nhiệm giải trình và hiệu quả quản trị. Bên cạnh đó, các chương trình được thiết kế bám sát thực tiễn doanh nghiệp, kết hợp giữa góc nhìn chuyên gia, thảo luận tình huống và chia sẻ kinh nghiệm từ cấp HĐQT nhằm tăng cường tính ứng dụng. Thông qua các hoạt động này, VIOD tiếp tục thúc đẩy cách tiếp cận QTCT theo hướng chủ động, thực tiễn và cải tiến liên tục.

Hà Nội, 23/01/2026

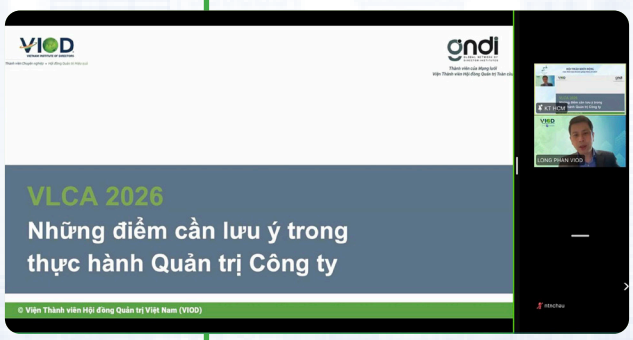
TP. Hồ Chí Minh, 19 - 21/03/2026

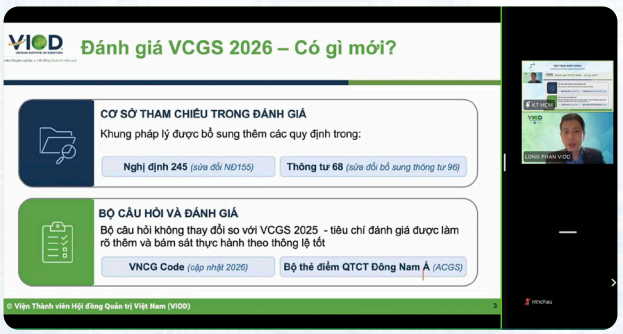
Hà Nội, 16 - 18/04/2026

3. Phát triển thế hệ lãnh đạo Quản trị Công ty tương lai 2026

Bên cạnh nâng cao năng lực quản trị và mở rộng hệ sinh thái đối tác, VIOD triển khai Chương trình Future Corporate Governance Leaders (FLCG) 2026 nhằm phát triển thế hệ nhân sự kế cận trong lĩnh vực QTCT và phát triển bền vững. Chương trình được thiết kế như một hành trình trải nghiệm thực tiễn, giúp sinh viên tiếp cận trực tiếp với các chuẩn mực quốc tế và các hoạt động chuyên môn của VIOD, từ đó tích lũy góc nhìn thực tiễn về cách quản trị được vận dụng trong bối cảnh doanh nghiệp và thị trường. Buổi định hướng diễn ra ngày 15/04/2026 đã góp phần trang bị cho sinh viên tham gia nền tảng tư duy hệ thống, kỹ năng nghiên cứu và tác phong làm việc chuyên nghiệp. Thông qua chương trình này, VIOD tiếp tục đóng góp vào việc phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao nhằm đáp ứng nhu cầu ngày càng thay đổi của thị trường.

Hà Nội & TP. Hồ Chí Minh, 16 - 18/04/2026





Hà Nội, 10/04/2026

DIỄN ĐÀN
MÙA ĐẠI HỘI ĐỒNG CỔ ĐÔNG 2026

Tuân thủ Bứt phá hay Hiệu quả Bền vững

Ngày 10/3, Viện Thành viên Hội đồng Quản trị Việt Nam (VIOD), phối hợp cùng Ủy ban Chứng khoán Nhà nước (SSC), Sở Giao dịch Chứng khoán Việt Nam (VNX), Sở Giao dịch Chứng khoán TP. HCM (HOSE), Sở Giao dịch Chứng khoán Hà Nội (HNX) và Tổng công ty Lưu ký và Bù trừ Chứng khoán Việt Nam (VSDC), đã tổ chức Diễn đàn Mùa Đại hội đồng cổ đông (AGM) 2026 tại Hà Nội và TP. HCM với sự tham gia của hơn 350 đại diện doanh nghiệp niêm yết, tổ chức tài chính và cơ quan quản lý. Diễn đàn diễn ra trong bối cảnh thị trường vốn Việt Nam bước vào giai đoạn chuyển dịch quan trọng, từ quá trình xem xét nâng hạng của FTSE Russell đến việc cập nhật Bộ Nguyên tắc Quản trị Công ty Việt Nam (VNCG Code) 2026 và định hướng phát triển Trung tâm Tài chính Quốc tế tại TP. HCM. Những thay đổi này cho thấy quản trị công ty (QTCT) ngày càng được nhìn nhận không chỉ là yêu cầu tuân thủ mà còn là yếu tố then chốt để nâng cao uy tín thị trường và thu hút dòng vốn quốc tế chất lượng cao.

Đại diện HOSE, VIOD và các doanh nghiệp niêm yết tham dự Diễn đàn Mùa ĐHĐCĐ 2026

ĐHĐCĐ – Thước đo năng lực quản trị trong mắt nhà đầu tư quốc tế

Một trong những chủ đề xuyên suốt diễn đàn là sự thay đổi trong cách các nhà đầu tư tổ chức đánh giá doanh nghiệp niêm yết. Ngày càng nhiều nhà đầu tư không chỉ xem xét hiệu quả tài chính mà còn quan tâm đến chất lượng công bố thông tin, hiệu quả tương tác với cổ đông và mức độ cam kết đối với các yếu tố môi trường, xã hội và quản trị (ESG). Trong bối cảnh đó, Đại hội đồng cổ đông (ĐHĐCĐ) trở thành một trong những biểu hiện rõ nét nhất về chất lượng QTCT và văn hóa doanh nghiệp.

Nâng tầm quản trị từ tuân thủ quy định đến thực hành chiến lược

Diễn đàn cũng mở ra không gian trao đổi thẳng thắn về khoảng cách còn tồn tại giữa mức độ tuân thủ tối thiểu theo quy định và các thông lệ quản trị tốt theo chuẩn mực quốc tế tại nhiều doanh nghiệp niêm yết Việt Nam. Mặc dù nhiều doanh nghiệp đã đáp ứng đầy đủ nghĩa vụ công bố thông tin về mặt hình thức, thách thức vẫn nằm ở việc bảo đảm thông tin được truyền tải tới cổ đông một cách kịp thời, minh bạch và có chiều sâu. Khi quyền cổ đông chỉ được thực hiện mang tính thủ tục thay vì thực chất, niềm tin của nhà đầu tư có thể dần suy giảm qua những quy trình vốn bị xem là quen thuộc và hình thức.

Ông Phan Lê Thành Long, Tổng Giám đốc VIOD đồng điều phối phiên tọa đàm chuyên đề

Quản trị tốt – Nền tảng cho tăng trưởng bền vững và hội nhập khu vực

Trong thời gian tới, VNCG Code và Thẻ điểm Quản trị Công ty ASEAN (ASEAN Corporate Governance Scorecard – ACGS) được kỳ vọng sẽ trở thành những khung tham chiếu ngày càng quan trọng, định hướng doanh nghiệp Việt Nam tiệm cận các chuẩn mực quản trị khu vực và quốc tế. Những doanh nghiệp chủ động áp dụng các bộ khung này không chỉ nâng cao khả năng tiếp cận nguồn vốn chất lượng cao và củng cố niềm tin nhà đầu tư, mà còn góp phần nâng tầm vị thế của Việt Nam trên bản đồ đầu tư toàn cầu. Xa hơn, việc nâng chuẩn quản trị trên toàn thị trường chính là bước đi quan trọng để hiện thực hóa khát vọng đưa Việt Nam trở thành một "Tài sản ASEAN" —được ghi nhận bởi tính minh bạch, trách nhiệm giải trình, khả năng chống chịu và tăng trưởng bền vững.

TRÂN TRỌNG CẢM ƠN CÁC ĐỐI TÁC ĐỒNG HÀNH CỦA

DIỄN ĐÀN

MÙA ĐẠI HỘI ĐỒNG CỔ ĐÔNG 2026

Tuân thủ Hiệu quả hay *Bứt phá Bền vững*

SSC Ủy ban Chứng khoán Nhà nước

VIETNAM EXCHANGE
SỞ GIAO DỊCH CHỨNG KHOÁN VIỆT NAM

HANOI STOCK EXCHANGE
SỞ GIAO DỊCH CHỨNG KHOÁN HÀ NỘI

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

TỔNG CÔNG TY LƯU KÝ VÀ BÙ TRỪ CHỨNG KHOÁN VIỆT NAM
VIET NAM SECURITIES DEPOSITORY AND CLEARING CORPORATION

GELEX

GSP GAS SHIPPING

DHG PHARMA
Vì một cuộc sống khỏe đẹp hơn

VCCORP

CAFEF

PHẦN 1:

QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP NHÀ NƯỚC: KỶ LUẬT MỚI CỦA VIỆT NAM VÀ THÔNG LỆ TỐT QUỐC TẾ

CO2

1.1 | NGHỊ QUYẾT SỐ 79-NQ/TW: DOANH NGHIỆP NHÀ NƯỚC TRƯỚC KỶ LUẬT QUẢN TRỊ MỚI

Bà Hà Thu Thanh
Chủ tịch Viện Thành viên Hội đồng Quản trị Việt Nam (VIOD)

Nghị quyết số 79-NQ/TW của Bộ Chính trị ban hành ngày 6/1/2026 không chỉ tái khẳng định vai trò của doanh nghiệp nhà nước (DNNN) trong nền kinh tế, mà còn lần đầu tiên đặt khu vực này trước một kỷ luật quản trị mới, gắn với chuẩn mực quốc tế, hiệu quả sử dụng vốn và trách nhiệm giải trình.

Từ góc nhìn quản trị, việc đặt DNNN vào một khuôn khổ kỷ luật rõ ràng chính là điều kiện then chốt để hiện thực hóa các mục tiêu phát triển mà Nghị quyết đề ra.

Tái định nghĩa vai trò "lực lượng vật chất quan trọng"

Điểm mới căn bản của Nghị quyết số 79-NQ/TW không nằm ở việc tiếp tục khẳng định vai trò của DNNN, mà ở cách Nhà nước tái định nghĩa vai trò đó thông qua quản trị.

Khái niệm "lực lượng vật chất quan trọng" không còn được hiểu như một vị thế mặc định hay lợi thế thể chế, mà gắn trực tiếp với năng lực dẫn dắt dựa trên hiệu quả sử dụng vốn, chất lượng quản trị và trách nhiệm giải trình.

Điều này đồng nghĩa với việc quy mô lớn hay vị thế then chốt sẽ không còn đủ để bảo đảm vai trò dẫn dắt. DNNN cần chứng minh năng lực thông qua hiệu quả vận hành, khả năng tạo giá trị lan tỏa trong chuỗi giá trị và mức độ minh bạch trong quản trị. Đây chính là điểm khởi đầu của một kỷ luật quản trị mới — chặt chẽ và thực chất hơn giai đoạn trước.

Một điểm khác biệt quan trọng là các yêu cầu về quản trị trong Nghị quyết này không đứng riêng lẻ, mà được đặt trong một cấu trúc chính sách đồng bộ. Cùng với:

- Nghị quyết số 68-NQ/TW năm 2025 về phát triển khu vực kinh tế tư nhân,
- Quyết định số 2014/2025/QĐ-BTC về Đề án nâng hạng thị trường chứng khoán,
- và việc cập nhật Bộ Nguyên tắc Quản trị Công ty Việt Nam (VNCG Code) phiên bản 2026,

DNNN không còn chỉ "được khuyến khích" cải thiện quản trị, mà đang bước vào một giai đoạn thực thi có tính ràng buộc và giám sát rõ ràng hơn.

Bốn trụ cột quản trị theo tinh thần Mục 2.4

VIOD đặc biệt quan tâm đến Mục 2.4 của Nghị quyết số 79-NQ/TW bởi đây là phần thể hiện rõ nhất sự chuyển dịch từ tư duy "vai trò" sang tư duy "điều kiện thực thi vai trò".

Từ góc độ quản trị, có thể nhận diện bốn trụ cột lớn:

1. Xây dựng DNNN đủ tầm dẫn dắt

Mục tiêu đến năm 2030 có khoảng 50 doanh nghiệp lọt Top 500 ASEAN và từ 1–3 doanh nghiệp thuộc Top 500 toàn cầu không đơn thuần là mục tiêu về quy mô.

Đằng sau đó là yêu cầu về năng lực vốn, khả năng tham gia sâu vào chuỗi giá trị và chuẩn mực quản trị tương thích với khu vực và quốc tế. Nếu không có nền tảng quản trị đủ mạnh, quy mô lớn có thể trở thành rủi ro thay vì lợi thế.

2. Vai trò đầu tàu trong chuyển đổi số và chuyển đổi xanh

DNNN được kỳ vọng dẫn dắt chuyển đổi số và chuyển đổi xanh không chỉ nhờ nguồn lực, mà còn nhờ khả năng tạo hiệu ứng lan tỏa cho toàn thị trường.

Tuy nhiên, kinh nghiệm quốc tế cho thấy chuyển đổi kép sẽ không bền vững nếu chỉ dừng ở đầu tư công nghệ. Thành công của chuyển đổi phụ thuộc vào việc các quyết định về vốn, quản trị rủi ro và giám sát được tích hợp vào hệ thống Quản trị Công ty (QTCT).

3. Nâng cấp toàn diện hệ thống quản trị DNNN

Đây là trụ cột có tính quyết định.

Các yêu cầu về phân công – phân nhiệm, quyền hạn gắn với trách nhiệm, cơ chế giám sát và trách nhiệm giải trình không còn là cải tiến kỹ thuật đơn lẻ, mà là quá trình thiết lập lại kỷ luật quản trị nhằm bảo đảm mọi quyết định lớn về vốn, đầu tư và chiến lược đều được thực hiện trong khuôn khổ minh bạch và có trách nhiệm.

4. Tái cấu trúc Tổng công ty Đầu tư và Kinh doanh vốn Nhà nước (SCIC) theo hướng đầu tư vốn chuyên nghiệp

Việc tái cấu trúc SCIC theo hướng đầu tư vốn chuyên nghiệp, tiến tới hình thành một quỹ đầu tư quốc gia, phản ánh định hướng chuyển từ mô hình quản lý hành chính sang mô hình đầu tư vốn theo nguyên tắc thị trường.

Mục tiêu dài hạn là từng bước hình thành một định chế đầu tư vốn nhà nước hoạt động theo chuẩn mực quốc tế và kỷ luật đầu tư chuyên nghiệp.

Từ "khuyến nghị" sang "kỷ luật bắt buộc"

Một trong những thay đổi quan trọng nhất là việc áp dụng các nguyên tắc quản trị theo chuẩn của Tổ chức Hợp tác và Phát triển Kinh tế (OECD) đối với DNNN.

Các nguyên tắc về cấu trúc Hội đồng Quản trị (HĐQT), quyền cổ đông, minh bạch thông tin và trách nhiệm giải trình không còn dừng ở mức khuyến nghị, mà đang chuyển dần sang cơ chế "tuân thủ hoặc giải thích".

Nếu như Bộ Nguyên tắc Quản trị Công ty Việt Nam (VNCG Code) năm 2019 chủ yếu mang tính định hướng, thì phiên bản cập nhật VNCG Code năm 2026 đặt các yêu cầu quản trị vào một khuôn khổ thực thi rõ ràng hơn, buộc doanh nghiệp phải thực hiện hoặc chịu trách nhiệm giải trình công khai.

Điểm đặc biệt quan trọng là khi nguyên tắc này được áp dụng cho DNNN, Nhà nước — với tư cách cổ đông lớn — lần đầu tiên chấp nhận đặt mình trong cùng một khuôn khổ kỷ luật quản trị với thị trường.

Điều này tạo ra sự đồng bộ đáng kể với mục tiêu nâng hạng thị trường chứng khoán, bởi nâng hạng không chỉ là vấn đề kỹ thuật, mà còn là câu chuyện về minh bạch, bảo vệ nhà đầu tư và chất lượng quản trị.

Trên thực tế, DNNN đang giữ vai trò cổ đông chi phối hoặc cổ đông lớn tại nhiều doanh nghiệp niêm yết. Khi khu vực này thay đổi tư duy và thực hành quản trị theo chuẩn OECD, tác động lan tỏa sẽ rất mạnh, không chỉ trong khu vực kinh tế nhà nước mà còn đối với toàn bộ thị trường vốn.

SCIC: Mắt xích then chốt của kỷ luật vốn

Trong bối cảnh kỷ luật quản trị gắn trực tiếp với kỷ luật vốn, vai trò của SCIC trở nên đặc biệt quan trọng.

Tinh thần cốt lõi của việc tái cấu trúc SCIC không nằm ở thay đổi mô hình tổ chức mang tính hình thức, mà ở sự chuyển dịch trong tư duy quản trị vốn nhà nước: từ vai trò "đại diện chủ sở hữu" sang vai trò nhà đầu tư vốn chuyên nghiệp chịu trách nhiệm trực tiếp về hiệu quả sử dụng vốn.

Theo đó, vốn nhà nước sẽ không còn được phân bổ theo logic hành chính, mà được đầu tư, giám sát và đánh giá dựa trên tiêu chí thị trường, gắn với hiệu quả, minh bạch và trách nhiệm giải trình.

Trong cấu trúc đó, SCIC không chỉ đóng vai trò tập trung nguồn lực, mà còn trở thành công cụ thực thi kỷ luật đầu tư đối với DNNN. Khi SCIC vận hành theo kỷ luật đầu tư, áp lực về hiệu quả và minh bạch sẽ trực tiếp tác động lên HĐQT và người đại diện vốn, buộc họ phải thay đổi hành vi quản trị nếu muốn tiếp tục tiếp cận dòng vốn dài hạn.

Theo tinh thần Nghị quyết số 79-NQ/TW, SCIC được định vị lại như một định chế đầu tư vốn nhà nước, vận hành theo kỷ luật thị trường và chuẩn mực quản trị quốc tế. Đây chính là nền tảng quan trọng để từng bước hình thành một mô hình đầu tư vốn nhà nước chuyên nghiệp trong dài hạn, qua đó bảo đảm rằng vốn nhà nước được sử dụng hiệu quả, có chọn lọc và tạo được sức lan tỏa thực chất cho nền kinh tế.

Hướng tới thay đổi thực chất

Kỳ vọng lớn nhất từ Nghị quyết số 79-NQ/TW là tạo ra thay đổi thực chất về quản trị, thay vì chỉ dừng ở định hướng chính sách.

Khi DNNN coi QTCT là nền tảng và coi chuẩn OECD là "luật chơi chung", vai trò dẫn dắt sẽ không còn là một vị thế mặc định, mà phải được chứng minh bằng năng lực quản trị trong thực tiễn.

Giá trị cốt lõi của Nghị quyết này nằm ở chỗ DNNN không còn đứng ngoài kỷ luật của thị trường, mà trở thành chủ thể chịu kỷ luật quản trị và có trách nhiệm lan tỏa chuẩn mực cho toàn bộ nền kinh tế.

Đây cũng là tinh thần mà VIOD sẵn sàng đồng hành trong quá trình triển khai Nghị quyết trong thời gian tới.

1.2 | TĂNG CƯỜNG QUẢN TRỊ TRONG DOANH NGHIỆP NHÀ NƯỚC

Ông Simon C.Y Wong
Chủ tịch Ban Cố vấn Chuyên môn, VIOD
Cố vấn độc lập
Giảng viên chính và Đại sứ Mạng lưới Nhật Bản,
Viện Lãnh đạo Phát triển Bền vững Đại học Cambridge (CISL)

Bất chấp các làn sóng tư nhân hóa trong vài thập kỷ qua, các chính phủ vẫn duy trì vai trò chủ sở hữu quan trọng trong các doanh nghiệp thương mại. Trên thực tế, Tổ chức Hợp tác và Phát triển Kinh tế (OECD) ghi nhận rằng tỷ lệ doanh nghiệp nhà nước (DNNN) trong top 500 công ty lớn nhất toàn cầu (tính theo doanh thu) đã tăng từ 34 doanh nghiệp vào năm 2000 lên 126 doanh nghiệp vào năm 2023; các doanh nghiệp này hiện sử dụng hơn 21 triệu lao động và nắm giữ tổng tài sản trị giá 53,5 nghìn tỷ USD. Tại Việt Nam, DNNN cũng đóng vai trò đáng kể trong nền kinh tế, chiếm gần 30% GDP và giữ vị trí chi phối trong các lĩnh vực như ngân hàng, năng lượng và viễn thông.

Sự phổ biến của các DNNN đồng nghĩa với việc hiệu quả hoạt động của họ sẽ có tác động đáng kể và lâu dài đến nền kinh tế vĩ mô, bao gồm cả chất lượng và tốc độ phát triển kinh tế. Do đó, nhiều chính phủ đã tìm cách cải cách cơ chế giám sát và quản lý DNNN nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động, trách nhiệm giải trình và sự phát triển bền vững của các doanh nghiệp này.

Đầu năm nay, Bộ Chính trị đã ban hành Nghị quyết 79 nhằm tái khẳng định vai trò chiến lược của DNNN trong quá trình phát triển và công nghiệp hóa của đất nước. Đáng chú ý, Nghị quyết 79 nhấn mạnh tầm quan trọng của việc hiện đại hóa quản trị công ty (QTCT) tại các DNNN Việt Nam, với mục tiêu áp dụng đầy đủ các nguyên tắc QTCT của OECD vào năm 2030.

Bài viết này rà soát một số cải cách DNNN tiêu biểu trên thế giới, sử dụng Hướng dẫn QTCT trong DNNN của OECD làm khung tham chiếu, với hy vọng rằng những góc nhìn chuyên sâu và ví dụ được trình bày sẽ hữu ích cho các nhà hoạch định chính sách và các DNNN tại Việt Nam trong quá trình xây dựng các kế hoạch nhằm tăng cường quản trị ở cả cấp nhà nước và cấp doanh nghiệp.

Cụ thể, bài viết tập trung vào ba lĩnh vực then chốt của cải cách DNNN:

1. Vai trò của Nhà nước với tư cách là chủ sở hữu
2. Quản trị trong Hội đồng Quản trị (HĐQT) của DNNN
3. DNNN và chuyển đổi xanh

Vai trò của Nhà nước với tư cách là chủ sở hữu

Ở cấp độ sở hữu, các chính phủ ngày càng trở nên chuyên nghiệp hơn trong cách tiếp cận của mình đối với quyền sở hữu; theo đó, họ đã tăng cường định hướng thương mại và quyền tự chủ trong hoạt động của các DNNN.

Trong quá khứ, DNNN thường được nhìn nhận và quản lý như một bộ phận của chính phủ, với thẩm quyền giám sát thường được phân tán giữa nhiều bộ, ngành. Điều này thường dẫn đến việc các DNNN phải tiếp nhận những chỉ đạo khác nhau, thiếu phối hợp, và thậm chí mâu thuẫn từ chính phủ. Hơn nữa, khi không có ranh giới rõ ràng về việc cơ quan nhà nước nào được phép đưa ra chỉ đạo đối với DNNN, rủi ro can thiệp chính trị không phù hợp (chẳng hạn như việc các chính trị gia gây áp lực lên Tổng Giám đốc DNNN nhằm duy trì các sản phẩm hoặc dịch vụ được ưu ái) sẽ gia tăng.

Để giải quyết vấn đề này, Hướng dẫn QTCT trong DNNN của OECD khuyến nghị rằng "việc thực thi quyền sở hữu cần được xác định rõ trong bộ máy nhà nước và tập trung tại một cơ quan đại diện chủ sở hữu duy nhất." Trên thực tế, nhiều quốc gia hiện đã thiết lập chức năng đại diện chủ sở hữu nhà nước theo hướng tập trung hoặc phối hợp, thường dưới hình thức một cơ quan chính phủ chuyên trách hoặc, ít phổ biến hơn, một công ty mẹ riêng biệt (ví dụ như Temasek Holdings của Singapore).

Việc xây dựng và công bố chính sách sở hữu, trong đó nêu rõ lý do Nhà nước sở hữu các doanh nghiệp thương mại cũng như phương thức giám sát, theo khuyến nghị trong Hướng dẫn QTCT trong DNNN của OECD, là một minh chứng cho sự gia tăng tính chuyên nghiệp trong quản lý nhà nước. Chẳng hạn, chính sách sở hữu của Phần Lan nêu rõ rằng "quyền sở hữu của Nhà nước (đối với các doanh nghiệp thương mại) dựa trên lợi ích chiến lược, lợi ích tài chính hoặc nhu cầu thực hiện một sứ mệnh cụ thể", đồng thời "mục tiêu chiến lược của Nhà nước là tận dụng tài sản doanh nghiệp nhằm thúc đẩy quyền sở hữu trong nước, đa dạng hóa nền kinh tế, tạo ra đổi mới sáng tạo và hỗ trợ chuyển đổi cơ cấu theo hướng phát triển bền vững."

Tương tự như khu vực doanh nghiệp tư nhân, các DNNN ngày càng hoạt động trong các lĩnh vực cạnh tranh có mức độ tinh vi và phức tạp cao, đồng thời phải đối mặt với các công nghệ mang tính đột phá, những thách thức ngày càng gia tăng về phát triển bền vững, cũng như các biến động xã hội và địa chính trị thay đổi nhanh chóng. Để bảo đảm việc giám sát hiệu quả đối với DNNN, cơ quan giám sát đại diện chủ sở hữu nhà nước cần nắm bắt kịp thời các xu hướng này và bảo đảm có đủ năng lực để tham gia trao đổi, làm việc một cách thực chất với các DNNN về những vấn đề này.

Nhằm tăng cường định hướng thương mại và quyền tự chủ trong hoạt động của DNNN, đồng thời bám sát với khuyến nghị của OECD rằng "các chính phủ nên đơn giản hóa và chuẩn hóa các hình thức pháp lý mà DNNN hoạt động", nhiều quốc gia đã chuyển đổi DNNN thành các công ty được thành lập theo Luật Doanh nghiệp. Điều này đặt DNNN dưới cùng một khuôn khổ pháp lý và quản trị như các doanh nghiệp thuộc sở hữu tư nhân, và quan trọng hơn, gửi đi tín hiệu rõ ràng tới các chính trị gia, công chức và công chúng rằng DNNN là một thực thể thương mại, tách biệt với chính phủ. Tại Na Uy, việc tổ chức DNNN dưới hình thức công ty trách nhiệm hữu hạn đồng nghĩa với việc "Nhà nước từ bỏ quyền can thiệp trực tiếp vào hoạt động điều hành hằng ngày của doanh nghiệp."

Bên cạnh đó, một số chính phủ còn thực hiện đối sánh hiệu quả hoạt động của DNNN với các doanh nghiệp tương đương trong khu vực tư nhân. Tại New Zealand, các DNNN được kỳ vọng "hoạt động như một doanh nghiệp thành công và, để đạt được mục tiêu này, phải đạt mức sinh lời và hiệu quả như các doanh nghiệp tương đương không thuộc sở hữu của Nhà nước."

Quản trị trong HĐQT của DNNN

Nhờ một chuỗi cải cách nhất quán và liên tục, nhiều HĐQT của các DNNN hiện nay đã có thẩm quyền lớn hơn, hoạt động một cách độc lập hơn và ngày càng tuân theo các thông lệ tốt nhất của khu vực tư nhân.

Kể từ khi được ban hành vào năm 2005, Hướng dẫn QTCT trong DNNN của OECD đã nhấn mạnh rằng các chính phủ "nên để HĐQT của DNNN thực thi đầy đủ trách nhiệm của mình, tôn trọng tính độc lập của HĐQT." Trên thực tế, điều này đòi hỏi, theo lời của Temasek Holdings, rằng "công tác quản lý hằng ngày và các quyết định kinh doanh của các công ty trong danh mục đầu tư của chúng tôi thuộc trách nhiệm của HĐQT và Ban Điều hành (BĐH) tại các đơn vị đó. Temasek không chỉ đạo các quyết định kinh doanh hay hoạt động của họ."

Nhằm tăng cường quyền tự chủ và tính độc lập của DNNN, đồng thời giảm thiểu cơ hội can thiệp chính trị, một số quốc gia – bao gồm Úc, Đan Mạch, Hà Lan, New Zealand và Na Uy – cấm tất cả công chức, bao gồm cả chính trị gia, đảm nhiệm vai trò thành viên HĐQT DNNN. Tại Phần Lan, nơi các quan chức nhà nước – trong những trường hợp đặc biệt – có thể tham gia vào HĐQT DNNN, những quan chức này không được phép "tham gia vào việc đưa ra bất kỳ quyết định nào của Chính phủ liên quan đến doanh nghiệp đó." Trên thực tế, điều này cũng đòi hỏi các thành viên HĐQT DNNN nói trên không bị chi phối bởi hoặc hành động theo chỉ đạo của các quan chức nhà nước khác.

Do hiệu quả hoạt động của HĐQT phụ thuộc đáng kể vào chất lượng của các thành viên, Hướng dẫn QTCT trong DNNN của OECD nhấn mạnh rằng "mọi thành viên HĐQT, kể cả công chức nhà nước, được đề cử hoặc bổ nhiệm dựa trên năng lực liên quan đến lĩnh vực hoạt động và hồ sơ kinh doanh của doanh nghiệp." Trong những năm gần đây, một cách tiếp cận có cấu trúc và dựa trên năng lực (merit-based) đối với việc đề cử thành viên HĐQT DNNN đã dần hình thành. Chẳng hạn, Thụy Điển và New Zealand đã thành lập một đơn vị chính phủ chuyên trách, tập trung nhằm phối hợp và thực hiện việc bổ nhiệm thành viên HĐQT DNNN (Hình 1).

XÂY DỰNG HỒ SƠ NĂNG LỰC & TIẾP CẬN THỊ TRƯỜNG Bộ Tài chính xác định nhu cầu của HĐQT dựa trên ý kiến đóng góp từ Chủ tịch và các bên hữu quan khác khi phù hợp. Lập kế hoạch phương thức bổ nhiệm (tìm kiếm công khai hoặc có mục tiêu) và dự thảo tư vấn để Bộ trưởng xem xét.	**Yêu cầu quyết định của Bộ trưởng**	Bắt đầu ít nhất 6 tháng trước ngày kết thúc nhiệm kỳ
XÁC ĐỊNH ỨNG VIÊN Tiếp nhận đề cử từ quảng cáo, ban tham vấn của Bộ trưởng, các đồng nghiệp, các cơ quan đề cử hoặc bất kỳ nguồn khác như mạng lưới, nhóm cộng đồng, LinkedIn, hoặc tìm kiếm có mục tiêu.	**Bộ trưởng cung cấp tên của ứng viên và tìm kiếm đề cử từ các đồng nghiệp**	Một tháng
LỌC SƠ BỘ Bộ Tài chính sàng lọc tất cả ứng viên dựa trên năng lực yêu cầu và hoàn thiện danh sách rút gọn với sự tham vấn của Chủ tịch. Danh sách ứng viên được đề xuất để phỏng vấn được trình Bộ trưởng xem xét.	**Yêu cầu quyết định của Bộ trưởng**	Một tháng
THẨM ĐỊNH Các ứng viên được Bộ trưởng phê duyệt sẽ tiến hành phỏng vấn và thẩm định, bao gồm kiểm tra lý lịch, xác minh tham chiếu và kiểm tra xung đột lợi ích. Các ứng viên ưu tiên được trình cho Bộ trưởng xem xét.	**Yêu cầu quyết định của Bộ trưởng**	Một tháng
QUY TRÌNH NỘI CÁC Bộ Tài chính chuẩn bị dự thảo Tài liệu Bổ nhiệm và Vinh danh (APH) về các ứng viên đã được thống nhất để trình lên Bộ trưởng tham vấn. Sau khi tham vấn, các đề xuất bổ nhiệm sẽ được Ủy ban Bổ nhiệm và Vinh danh và Nội các xem xét.	**Bộ trưởng tham vấn với các đồng nghiệp và trình bày việc bổ nhiệm tại APH**	5-6 tuần
HOÀN TẤT BỔ NHIỆM Tiếp nhận biên bản xác nhận các bổ nhiệm mới. Bộ Tài chính chuẩn bị và gửi tài liệu bổ nhiệm bao gồm các thư từ liên quan và thông báo chính thức.	**Bộ trưởng ký tài liệu bổ nhiệm hoặc chuyển tiếp cho Toàn quyền**	3-4 tuần

Hình 1: Quy trình bổ nhiệm HĐQT DNNN của New Zealand

Cuối cùng, phù hợp với quy định trong Hướng dẫn QTCT trong DNNN của OECD rằng HĐQT DNNN "nên có quyền bổ nhiệm và miễn nhiệm Tổng Giám đốc", chính phủ các nước như Úc, New Zealand, Na Uy, Singapore và Thụy Điển đã trao cho HĐQT DNNN thẩm quyền này.

DNNN và chuyển đổi xanh

Xét đến quy mô lớn và sự hiện diện toàn cầu của họ, OECD và một số chính phủ gần đây đã ủng hộ vai trò tích cực của các DNNN trong việc thúc đẩy chuyển đổi xanh và giải quyết các thách thức về phát triển bền vững khác.

Hướng dẫn QTCT trong DNNN của OECD nêu rõ rằng "khi nhà nước có các mục tiêu phát triển bền vững, nhà nước với tư cách là chủ sở hữu nên đặt ra các kỳ vọng cụ thể và đầy tham vọng liên quan đến phát triển bền vững đối với các DNNN." Tương tự, Văn phòng Thủ tướng Phần Lan tuyên bố rằng các DNNN "được kỳ vọng đặt ra các mục tiêu khí hậu và môi trường đầy tham vọng" và "tính đến mục tiêu của Thỏa thuận Khí hậu Paris về hạn chế sự nóng lên toàn cầu ở 1,5 độ C, cũng như mục tiêu trung hòa carbon vào năm 2035 của Phần Lan."

Thực tế, ngoài việc giảm thiểu dấu chân carbon của mình, một số DNNN còn theo đuổi các hoạt động thiết yếu cho chuyển đổi xanh thành công. Tại Thụy Điển, công ty khai khoáng thuộc sở hữu nhà nước LKAB đang khai thác và chế biến các khoáng sản đất hiếm quan trọng cho xe điện. Tương tự, Ørsted của Đan Mạch là một trong những đơn vị hàng đầu phát triển và vận hành các trang trại điện gió ngoài khơi. Trong khi đó, Temasek Holdings của Singapore đã phân bổ các khoản đầu tư đáng kể vào công nghệ khí hậu và các startup về phát triển bền vững khác, bao gồm nhà sản xuất thép xanh Stegra của Thụy Điển.

Các tổ chức tài chính, cả tư nhân và nhà nước, đóng vai trò đặc biệt quan trọng vì họ có thể điều tiết dòng vốn vào các hoạt động hỗ trợ mục tiêu phát triển bền vững, đồng thời giảm thiểu tài trợ cho các hoạt động gây hại. Với nhận thức này, Ngân hàng Trung ương Thái Lan đã kêu gọi HĐQT của các tổ chức tài chính "đặt ra định hướng chiến lược, khẩu vị rủi ro, các chính sách chủ chốt và khuôn khổ tổng thể để ứng phó với những thay đổi môi trường cả trong ngắn hạn và dài hạn."

Đáng khích lệ khi chứng kiến những tiến bộ đáng kể trong cải cách quản trị DNNN, ở cả cấp chính phủ và tại từng DNNN. Nhiều chính phủ hiện đã chuyên nghiệp hơn trong cách tiếp cận sở hữu và giám sát DNNN, và nhiều DNNN hiện hoạt động theo định hướng thương mại rõ ràng hơn, với HĐQT có thẩm quyền và tính độc lập trong hoạt động lớn hơn. Đáng chú ý, các DNNN cũng đang đóng vai trò ngày càng lớn trong việc giải quyết các vấn đề phát triển bền vững, đặc biệt là biến đổi khí hậu.

Tuy nhiên, các cải cách DNNN không phải lúc nào cũng được thực thi nghiêm túc và dễ bị thoái bộ, đặc biệt khi gặp thời điểm khó khăn, do đó quan trọng là duy trì sự cảnh giác liên tục để đảm bảo tính bền vững và hiệu quả lâu dài của các cải cách này.

Việt Nam đang đứng trước một bước ngoặt quan trọng trong hành trình hiện đại hóa DNNN, với Nghị quyết 79 mở ra cơ hội để đẩy sâu cải cách thông qua việc áp dụng các nguyên tắc QTCT của OECD và các thông lệ tốt khác.

XUẤT BẢN CHÍNH THỨC TẠI VIỆT NAM

HƯỚNG DẪN
QUẢN TRỊ CÔNG TY
TRONG DOANH NGHIỆP NHÀ NƯỚC

Tổ chức Hợp tác và Phát triển Kinh tế (OECD)
(Cập nhật 2024)

Bộ hướng dẫn được OECD sửa đổi, cập nhật và công bố chính thức vào ngày 28/10/2024, đặt ra các nguyên tắc, thông lệ tốt và khuyến nghị để Chính phủ quản lý, giám sát và sở hữu các doanh nghiệp nhà nước (DNNN) một cách minh bạch, hiệu quả, có trách nhiệm và bền vững.

ĐỊNH HƯỚNG TỪ NGHỊ QUYẾT 79-NQ/TW CỦA BỘ CHÍNH TRỊ BAN HÀNH NGÀY 06/01/2026

Về phát triển kinh tế nhà nước với mục tiêu đến năm 2030:

- **100%** DNNN thực hiện QTCT hiện đại trên nền tảng số
- **100%** Tập đoàn kinh tế, tổng công ty nhà nước áp dụng các nguyên tắc quản trị của OECD.

Nhằm hỗ trợ các DNNN hiểu và áp dụng chuẩn QTCT hiện đại để nâng cao hiệu quả và minh bạch, Tập đoàn Công nghiệp – Năng lượng Quốc gia Việt Nam (Petrovietnam) hợp tác cùng Viện Thành viên Hội đồng Quản trị Việt Nam (VIOD) phát hành cuốn sách này tại Việt Nam.

TẬP ĐOÀN CÔNG NGHIỆP - NĂNG LƯỢNG QUỐC GIA VIỆT NAM (PETROVIETNAM)

Là doanh nghiệp dân tộc, trụ cột quan trọng của đất nước trong lĩnh vực năng lượng, công nghiệp, và dịch vụ kỹ thuật chất lượng cao; thực hiện sứ mệnh đảm bảo an ninh năng lượng, an ninh kinh tế, an ninh lương thực, an ninh quốc phòng, và an sinh xã hội, thắp sáng khát vọng cho một Việt Nam thịnh vượng; tiên phong trong triển khai QTCT theo thông lệ tốt tại Việt Nam.

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

Là định chế chuyên nghiệp, độc lập và tiên phong về QTCT và Phát triển Bền vững tại Việt Nam. VIOD có sứ mệnh thúc đẩy nâng cao chất lượng và mặt bằng QTCT thông qua đào tạo, huấn luyện và đánh giá thực hành QTCT theo luật định, các chuẩn mực và thông lệ quốc tế.

QUÉT MÃ ĐỂ ĐỌC

PHẦN 2:

ĐẲNG CẤP VÀ GIÁ TRỊ CHIẾN LƯỢC CỦA ĐẠI HỘI ĐỒNG CỔ ĐÔNG

2.1 | ĐẠI HỘI ĐỒNG CỔ ĐÔNG: "SÂN KHẤU" THỂ HIỆN ĐẲNG CẤP QUẢN TRỊ

Bà Hà Thu Thanh
Chủ tịch, Viện Thành viên Hội đồng Quản trị Việt Nam (VIOD)

Trong bối cảnh thị trường chứng khoán Việt Nam chính thức bước vào lộ trình nâng hạng, Đại hội đồng cổ đông (ĐHĐCĐ) không còn đơn thuần là một cuộc họp thường niên mang tính thủ tục. Đây chính là "sân khấu" lớn nhất để doanh nghiệp thể hiện nội lực và đẳng cấp quản trị.

Khi 1.000 cổ phiếu cũng có tiếng nói

Sau nhiều năm gắn bó với thị trường tài chính Việt Nam, với vai trò đại diện kiểm toán viên tham dự ĐHĐCĐ của nhiều doanh nghiệp lớn – từ doanh nghiệp niêm yết, doanh nghiệp tư nhân, đến doanh nghiệp có yếu tố nước ngoài và doanh nghiệp nhà nước – có một kỷ niệm để lại ấn tượng rất sâu.

Tại một ĐHĐCĐ của một ngân hàng, khi đến phần câu hỏi, theo quy định, ai phát biểu phải giơ thẻ cổ phiếu lên. Có một chị giơ tay, và chị chỉ sở hữu 1.000 hay 2.000 cổ phiếu. Chị là nhà báo, đã mua một vài nghìn cổ phiếu chỉ để có quyền vào dự đại hội.

Khi chị giơ thẻ lên, vị chủ tọa buông câu: "1.000 hay 2.000 cổ phiếu sao cũng có tiếng nói?" Chị nhà báo đáp ngay: "Dạ thưa ông, 1.000 hay 2.000 cổ phiếu thì chúng tôi cũng là chủ sở hữu của công ty. Và theo đó, tiếng nói của chúng tôi cần phải được lắng nghe."

Vị chủ tọa hơi bối rối, rồi cũng đồng ý cho chị hỏi. Chị nói: "Câu hỏi này chúng tôi đã gửi đến công ty, đến Hội đồng Quản trị (HĐQT) 3 lần nhưng không có trả lời. Nên hôm nay tôi hỏi trực tiếp." Đó là một câu hỏi khá xoáy về các vấn đề đầu tư không hiệu quả mà ngân hàng đang cần phải gỡ.

Vị chủ tọa trả lời: "Chị đã gửi câu hỏi rồi thì chúng tôi đang nghiên cứu và sẽ trả lời chị bằng văn bản, hôm nay không cần trả lời ở đây." Nhưng chị nhà báo dứt khoát: "Không, hôm nay tôi đã được quyền hỏi trực tiếp, thì phải được trả lời trực tiếp." Và cuối cùng, vị chủ tọa đã phải trả lời câu hỏi đó ngay tại đại hội.

Khi câu hỏi được trả lời xong, tất cả các cổ đông khác đều vỗ tay. Câu chuyện đó cho thấy cổ đông – dù sở hữu lớn hay bé – đều cần có sự chuẩn bị, câu hỏi sắc sảo, bản lĩnh và hiểu biết để đặt câu hỏi hiệu quả. Và phía HĐQT, phía chủ tọa, cũng phải học cách lắng nghe và tôn trọng tiếng nói đó, bất kể người hỏi sở hữu bao nhiêu cổ phiếu.

Văn hóa ĐHĐCĐ: Khi cổ đông coi đại hội là ngày "Tết"

Nếu nói về văn hóa cổ đông, trước tiên, đó là văn hóa ứng xử của cổ đông với ĐHĐCĐ, với quyền cổ đông của mình trong doanh nghiệp. Văn hóa này thể hiện trách nhiệm của cổ đông với sự sở hữu của mình. Thông qua đại hội, họ cần đặt ra những câu hỏi để hiểu những vấn đề cần phải hiểu, quyết định có đặt niềm tin và đồng hành cùng công ty trong các chiến lược đã đưa ra hay không.

Văn hóa cổ đông sẽ quy tụ tất cả những người khác biệt về tuổi tác, nghề nghiệp về một giá trị chung: giá trị của người làm chủ đối với doanh nghiệp.

Nếu doanh nghiệp thu hút được sự quan tâm như vậy, cổ đông sẽ coi đại hội thường niên là ngày Tết thực sự. Đó không chỉ là nơi họ gặp gỡ nhau mà cùng nhau gặp gỡ Ban Điều hành (BĐH), gặp gỡ HĐQT – những người đại diện cho họ. Từ sự hiểu và biết sâu sắc về doanh nghiệp, niềm tin và sự đồng hành của cổ đông sẽ cao hơn. Khi đó, họ sẽ hành xử thực sự như chủ sở hữu của doanh nghiệp, có ngôn ngữ chung vì sự phát triển bền vững chứ không chỉ đơn thuần là người mua bán cổ phiếu.

Vấn đề thứ hai là văn hóa của ĐHĐCĐ. Đây là nơi mà các cổ đông được tôn trọng nhất với quyền lợi của họ, dù sở hữu ít hay nhiều, người già hay người trẻ, nền tảng ra sao không cần biết. Họ là chủ sở hữu của doanh nghiệp, tiếng nói của họ được lắng nghe và tôn trọng – đó là văn hóa số một.

Chính vì thế, tất cả các tài liệu trước, trong và sau cuộc họp phải được gửi đến cổ đông một cách kịp thời nhất, đầy đủ nhất và minh bạch nhất. Và cách thức tổ chức để chia sẻ, lắng nghe những mong muốn, nguyện vọng của cổ đông chính là văn hóa của ĐHĐCĐ.

> **"Ở nơi nào mà văn hóa ứng xử đối với cổ đông tốt như đối với người chủ thực sự, nơi giá trị của tất cả các cổ đông lớn hay bé đều được tôn trọng, thì đó được đánh giá là một đại hội có đẳng cấp."**

Bốn trụ cột của một ĐHĐCĐ tốt

Một ĐHĐCĐ tốt được thể hiện trên bốn tiêu chí.

Thứ nhất là nội dung và chất lượng của đại hội. HĐQT phải định hình rõ ràng chiến lược của doanh nghiệp trong giai đoạn phát triển mới, gắn với tầm nhìn và khát vọng định vị doanh nghiệp trên thị trường và trong xu thế phát triển. Thay vì chỉ diễn giải các hoạt động đã qua và kế hoạch kinh doanh năm tới, HĐQT phải trình bày được cho cổ đông kế hoạch kinh doanh và chiến lược phát triển công ty trong tương lai.

Thứ hai, trách nhiệm giải trình và năng lực của HĐQT cũng thể hiện qua ĐHĐCĐ. Sự bản lĩnh của HĐQT thể hiện qua thái độ đối thoại thẳng thắn, không né tránh bất kỳ câu hỏi nào, qua đó khẳng định năng lực quản trị độc lập và sự am hiểu sâu sắc doanh nghiệp mà không lệ thuộc vào BĐH.

Thứ ba là cam kết của công ty đối với trách nhiệm phát triển bền vững. Trong bối cảnh biến đổi khí hậu và áp lực ESG, cam kết phát triển bền vững không còn là lựa chọn mà là yêu cầu bắt buộc.

Cuối cùng, việc nâng tầm phương thức tổ chức sẽ biến ĐHĐCĐ thành một ngày "Tết" giàu trải nghiệm. Đây không chỉ là thủ tục hành chính, mà là điểm giao thoa của các giá trị, nơi niềm tin được làm mới để tất cả cùng đồng lòng hướng về những mục tiêu của năm mới.

Tóm lại, chất lượng ĐHĐCĐ được đánh giá là tốt nếu cổ đông – những người sở hữu công ty – nhìn rõ được hai lớp:

Lớp thứ nhất là chiến lược phát triển công ty, khả năng cạnh tranh và sức chống chịu, đặc biệt trong bối cảnh có nhiều bất ổn về chính trị, địa chính trị, có nhiều sự cạnh tranh khốc liệt với xu thế số hóa,

công nghệ và trí tuệ nhân tạo, cùng những tiềm ẩn của biến đổi khí hậu.

Lớp thứ hai, tất cả thông tin phải được công bố một cách minh bạch: đúng, đủ, kịp thời, bao gồm cả những phân tích một cách cởi mở, đa chiều để cổ đông có thể hiểu rõ.

ĐHĐCĐ trong bối cảnh nâng hạng thị trường

Việc FTSE Russell chính thức công bố nâng hạng thị trường Việt Nam lên Mới nổi vào ngày 8/4 vừa qua đã đưa kỳ ĐHĐCĐ trở thành yếu tố quan trọng để các quỹ đầu tư định giá doanh nghiệp.

Trách nhiệm và chất lượng Quản trị Công ty (QTCT) giờ đây được phơi bày trực diện thông qua ĐHĐCĐ – từ cách thức tổ chức, sự minh bạch trong công bố thông tin đến tinh thần cầu thị khi lắng nghe cổ đông. Đây chính là nơi thể hiện rõ nét nhất trách nhiệm giải trình, năng lực điều hành của HĐQT và những cam kết thực thụ về phát triển bền vững.

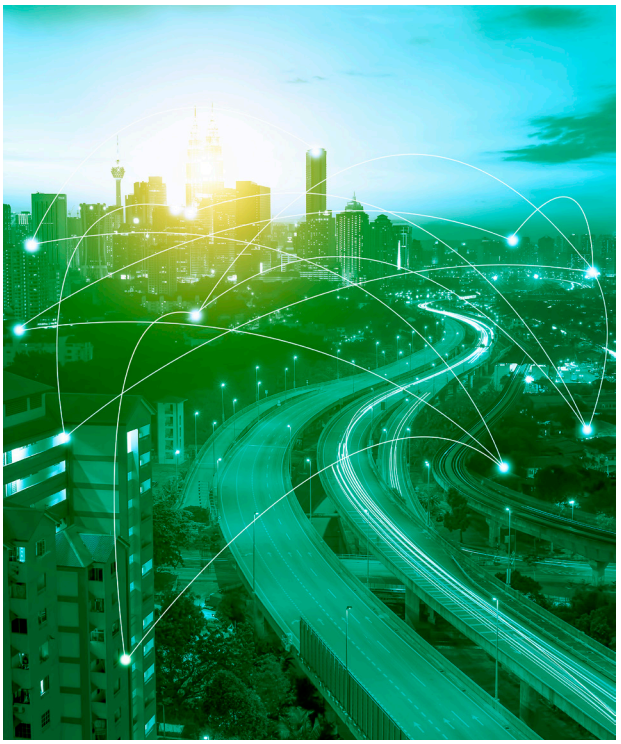
Mùa ĐHĐCĐ diễn ra trong tháng 4 – tháng 6 là thời điểm vàng để doanh nghiệp thể hiện những giá trị cốt lõi của mình: những gì đã thực thi, đang vận hành và chiến lược quản trị trong tương lai. Đây là "sân khấu" lớn nhất để doanh nghiệp khẳng định vị thế trong mắt các nhà đầu tư quốc tế.

Trong bối cảnh nâng hạng, các quỹ đầu tư đang quan sát thị trường Việt Nam "sát" hơn bao giờ hết.

> **"Một kỳ ĐHĐCĐ được tổ chức bài bản, chuyên nghiệp sẽ giúp doanh nghiệp ngay lập tức ghi điểm, bởi đối với giới đầu tư, ĐHĐCĐ chính là "ô cửa" toàn diện và trực quan nhất để họ đánh giá nội lực của một doanh nghiệp."**

Món quà lớn nhất: Niềm tin và danh tiếng

Tại VIOD, với tư cách là một định chế độc lập và khách quan, trong các chương trình đào tạo thành viên HĐQT, VIOD luôn nhấn mạnh phần văn hóa HĐQT, đặc biệt là sự tương tác với cổ đông trước, trong và sau đại hội, giống như tiếp xúc "cử tri".



Và đó chính là món quà lớn nhất. ĐHĐCĐ là nơi mà không chỉ các cổ đông đến để kiến tạo, định vị, củng cố và gia tăng niềm tin đối với doanh nghiệp, mà thông qua đó, họ là những sứ giả để lan tỏa danh tiếng. Cách tổ chức ĐHĐCĐ, cách lắng nghe tại đại hội cũng được các nhà đầu tư coi như là một tiêu chí để đánh giá năng lực QTCT.

Việc tôn vinh các doanh nghiệp có ĐHĐCĐ tốt sẽ như dấu hiệu đầu tiên để dẫn dắt thị trường. Đây là một điểm sáng về QTCT, giúp quảng bá thương hiệu và củng cố uy tín.

Một trong các tiêu chí khi đánh giá là ưu tiên những doanh nghiệp tổ chức đại hội sớm, trong giai đoạn tháng 4 – tháng 6, vì như thế chứng tỏ chất lượng thông tin của công ty đã được chuẩn bị rất đầy đủ và kỹ lưỡng. Bên cạnh đó là tiêu chí lãnh đạo có thẳng thắn trả lời câu hỏi của cổ đông hay không. Để nâng cao điểm quản trị của tổ chức, các lãnh đạo hãy bỏ qua tâm lý phòng thủ để bước vào đối thoại.

Việc ghi nhận những doanh nghiệp không chỉ làm đúng luật mà còn ứng xử đẹp với cổ đông sẽ làm gia tăng giá trị cho những doanh nghiệp, đưa họ tiến xa hơn. Nâng cao nhận thức là việc cực kỳ quan trọng trong quản trị, bởi đó là nền tảng để xây dựng niềm tin dài hạn trên thị trường vốn.

2.2 | ĐẠI HỘI ĐỒNG CỔ ĐÔNG: CÔNG CỤ CẠNH TRANH CHIẾN LƯỢC TRÊN THỊ TRƯỜNG VỐN

Bà Trịnh Quỳnh Giao
Tổng Giám đốc, Công ty Quản lý Quỹ PVI (PVI AM)
Thành viên Ban Cố vấn Chuyên môn, VIOD

Mỗi năm, Đại hội đồng cổ đông (ĐHĐCĐ) của Berkshire Hathaway luôn thu hút hàng chục nghìn người. Ở đó, Warren Buffett chỉ mất chưa đầy một tiếng đọc báo cáo nhưng dành tới 5-6 tiếng đối thoại, biến sự kiện thành một chiến dịch PR đỉnh cao. Trong khi đó, các kỳ đại hội tại Việt Nam nhìn chung vẫn nặng phần "lễ", lãng phí thời gian lặp lại những con số khô khan thay vì cởi mở tương tác.

Đã đến lúc doanh nghiệp Việt phải biến ĐHĐCĐ thành "vũ khí cạnh tranh" để chinh phục cổ đông và giữ chân dòng vốn.

Cổ đông mong chờ những thứ "ngoài con số"

Nhìn vào quá trình phát triển của doanh nghiệp Việt cũng như thị trường chứng khoán, chuẩn mực quản trị đã cải thiện rõ rệt. Chính sự cải thiện về chất lượng quản trị đã định hình lại chất lượng ĐHĐCĐ như ngày nay.

Ở giai đoạn trước, cổ đông có rất ít kênh tiếp cận thông tin. ĐHĐCĐ là dịp duy nhất trong năm để họ đến tận nơi, nhìn tận mặt lãnh đạo, nghe ngóng xem công ty làm ăn ra sao để yên tâm đầu tư. Hiện nay, với các quy định khắt khe về công bố thông tin, số liệu tài chính bắt buộc hầu như đã công khai minh bạch.

> **"Cái cổ đông mong chờ ở đại hội bây giờ là những thứ "ngoài con số". Chiến lược công ty sắp tới ra sao? Rủi ro nào đang chờ đợi phía trước? Và quan trọng nhất là cách ban lãnh đạo cầm lái công ty thế nào, cách họ đối thoại với cổ đông ra sao."**

Về phía ban lãnh đạo, sự thay đổi về tư duy cũng rất đáng kể. 20 năm trước, khi thị trường còn sơ khai, ý thức về quyền cổ đông khá hạn chế. Hiện nay, cùng với sự trưởng thành của thị trường, quyền cổ đông đã được luật định rõ ràng. Lãnh đạo doanh nghiệp hiểu rằng cần tôn trọng nhà đầu tư và có trách nhiệm giải trình. Sự thay đổi tích cực này đến từ cả hai phía, tạo nên một chuẩn mực mới chuyên nghiệp hơn cho thị trường.

Thái độ cởi mở: "Thước đo" chuẩn xác nhất cho sự minh bạch

Ngày nay, việc công bố thông tin đã tương đối đầy đủ. Với một quỹ đầu tư, nếu chỉ để làm rõ các con số, hoàn toàn có thể hẹn một buổi làm việc chi tiết với bộ phận quan hệ cổ đông. Tuy nhiên, quỹ vẫn đến trực tiếp để quan sát cách ban lãnh đạo điều hành đại hội, vì đây là cơ sở đánh giá chất lượng quản trị công ty.

Bên cạnh chiến lược trên giấy, khả năng thực thi được đánh giá qua cách ban lãnh đạo trình bày chiến lược, giải trình quyết định và nhìn nhận rủi ro một cách minh bạch, rõ ràng và thuyết phục. Ngoài ra, khả năng thực thi còn thể hiện qua cách mà toàn thể ban lãnh đạo – không chỉ riêng một cá nhân – cùng bàn luận và giải quyết vấn đề.

Yếu tố thứ hai là chất lượng quản trị được nhìn nhận từ sự chỉn chu, chuyên nghiệp của bộ hồ sơ trình đại hội và cách thức tổ chức sự kiện. Thái độ cởi mở, sẵn sàng tương tác và trực diện trả lời những câu hỏi khó mà không né tránh chính là "thước đo" chuẩn xác nhất cho sự minh bạch.

Trong trải nghiệm thực tế, không hiếm trường hợp một doanh nghiệp nhìn trên "giấy" rất đẹp, câu chuyện hấp dẫn, nhưng sau khi quan sát tại đại hội, quỹ lại thay đổi quan điểm và quyết định không đầu tư.

Thường có hai kịch bản khiến nhà đầu tư thay đổi quyết định sau ĐHĐCĐ. Đầu tiên là cách xử lý mâu thuẫn và tính minh bạch. Đại hội là nơi bộc lộ rõ nhất cách lãnh đạo đối diện với những vấn đề gây tranh cãi hay các nghị quyết nhạy cảm. Nếu có biểu hiện né tránh và không minh bạch, chắc chắn các quỹ sẽ rút, bởi đó chính là rủi ro quản trị lớn nhất.

Tiếp theo là năng lực ứng phó và sự tự tin của ban lãnh đạo. Có doanh nghiệp đưa ra kế hoạch tăng trưởng rất cao, nhưng khi cổ đông hỏi sâu về nguồn lực thực hiện – dòng tiền, năng lực triển khai dự án, kiểm soát rủi ro – thì ban lãnh đạo lúng túng, trả lời quanh co hoặc không dám chia sẻ về những rủi ro thực tế. Khi lãnh đạo thiếu sự minh bạch với cổ đông, nhà đầu tư không có đủ niềm tin để bỏ tiền vào doanh nghiệp.

Kết quả đẹp ngắn hạn hay niềm tin dài hạn?

Thực tế ở Việt Nam, không ít ĐHĐCĐ diễn ra như một kịch bản đã được soạn sẵn: báo cáo một chiều, rất ít hỏi đáp và tỷ lệ đồng thuận gần như tuyệt đối.

Cần phân biệt giữa "kết quả đồng thuận" và "quá trình dẫn đến sự đồng thuận" đó. Nhiều khi cổ đông rơi vào tình trạng không đủ thông tin để đưa ra quyết định. Họ chọn đồng thuận trong tâm thế "lựa chọn tốt nhất có thể có".

Sự đồng thuận miễn cưỡng này sẽ dẫn đến một hệ lụy tức thì: Nhà đầu tư có thể "gật đầu" tại đại hội, nhưng ngay sau đó họ có thể quyết định không đầu tư tiếp, thậm chí là bán cổ phiếu ngay. **Ban lãnh đạo doanh nghiệp muốn một kết quả đẹp ngắn hạn rồi cổ đông rời đi, hay muốn họ tin tưởng để đồng hành dài hạn? Vấn đề nằm ở chỗ đó.**

Trong đầu tư, đây được gọi là sự bất cân xứng về thông tin. Khi phát hành trái phiếu chẳng hạn, với thông tin nhỏ giọt, nhà đầu tư sẽ định giá rủi ro rất cao. Họ sẽ đòi hỏi lãi suất cao hơn, áp các điều khoản chặt chẽ hơn để bù đắp cho những gì không biết chắc chắn. Kết quả là doanh nghiệp phải chịu chi phí vốn cao hơn hẳn.

ĐHĐCĐ như một "vũ khí" cạnh tranh

Nhiều ban lãnh đạo doanh nghiệp thường có tư duy: "Tôi đứng đầu ngành, công ty tôi ai cũng biết, cần gì phải cạnh tranh?". Nhưng trên thị trường vốn có hàng nghìn doanh nghiệp niêm yết, rất nhiều doanh nghiệp hàng đầu trong lĩnh vực của mình. Do đó, cuộc cạnh tranh trên thị trường vốn là cạnh tranh để thu hút sự quan tâm và gây dựng được lòng tin dài hạn đối với nhà đầu tư.

Doanh nghiệp sẵn sàng chi rất nhiều tiền làm marketing cho sản phẩm, nhưng lại quên mất cổ phiếu cũng là một loại hàng hóa đặc biệt. Một sản phẩm tốt mà không biết cách kể chuyện thì không ai mua, và doanh nghiệp tốt mà không biết cách "truyền tải chiến lược" thì cũng không thu hút được sự chú ý. Do đó, ĐHĐCĐ chính là nơi lý tưởng để truyền tải, PR đến thị trường vốn "giá trị doanh nghiệp".

Một thắc mắc: Tại sao lãnh đạo có thể rất nhiệt huyết với khách hàng, nhưng lại có thể không chú trọng việc chủ động trao đổi thông tin với cổ đông – những người thực sự là "ông chủ" của mình?

Trong kinh doanh, chi phí tìm khách hàng mới luôn đắt hơn nhiều lần việc giữ chân và bán thêm cho người cũ. Cổ đông là những người đang hiện hữu, đang đồng hành, tại sao không ưu tiên thuyết phục để họ hiểu và tin mình hơn?

Nếu ban lãnh đạo tự tin truyền tải câu chuyện của mình tại đại hội, doanh nghiệp sẽ xây dựng được niềm tin với cổ đông. Chính niềm tin này sẽ biến những nhà đầu tư ngắn hạn hay "nhảy ra nhảy vào" cổ phiếu trở thành những cổ đông dài hạn, sẵn sàng đồng hành cùng doanh nghiệp.

Hình mẫu quốc tế: Câu trả lời cho tương lai

Nói về kỳ vọng, phần "lễ" – tức là các thủ tục pháp lý – nên làm ngắn gọn, đảm bảo tuân thủ.

> **"Bản báo cáo đã có sẵn trong tài liệu và đó là câu chuyện quá khứ. Điều cổ đông thực sự tìm kiếm tại đại hội là câu trả lời cho tương lai và bản lĩnh ứng phó trước biến động."**

Khoảng hơn mười năm trước, tại Masan, ông Nguyễn Đăng Quang – Chủ tịch HĐQT Masan –

đứng lên trình bày rất nhiệt huyết, truyền tải cực kỳ rõ nét về tầm nhìn và chiến lược của doanh nghiệp. Và đó chính là mô hình ĐHĐCĐ cần hướng tới.

Nhìn rộng ra quốc tế, đại hội của các định chế tài chính lớn chủ yếu tập trung vào chất lượng đối thoại và sự gắn kết cổ đông. Điển hình là kỳ đại hội của Berkshire Hathaway của Warren Buffett, phần thủ tục diễn ra chưa đầy một tiếng nhưng họ dành tới 5-6 tiếng để đối thoại. Tại đó, ban lãnh đạo sẵn sàng chia sẻ cả những sai lầm quá khứ, khó khăn hiện tại và kịch bản ứng phó. Họ đối diện thẳng thắn với cổ đông để quản lý kỳ vọng và xây dựng niềm tin.

Bản chất cổ đông chính là ông chủ và ban lãnh đạo là những người đang quản lý tiền của người khác. Khi anh cầm tiền của tôi, anh phải có trách nhiệm giải trình minh bạch: Anh sử dụng nó có hiệu quả hay không? Một sự đối diện thẳng thắn về thành công hay thất bại chính là cách xây dựng niềm tin bền vững nhất.

Đặc biệt, ở Berkshire Hathaway, ĐHĐCĐ giống như một ngày hội. Trước đại hội, hàng nghìn đến chục nghìn người gặp gỡ, networking. Họ còn triển lãm các sản phẩm trong hệ sinh thái của công ty và các công ty mà họ đầu tư. Đây chính là PR và Branding đỉnh cao.

Áp lực từ "thế hệ cổ đông mới"

Áp lực từ "thế hệ cổ đông mới" đang trở thành động lực quan trọng buộc doanh nghiệp phải thay đổi văn hóa quản trị. Thị trường đang bước vào giai đoạn "nâng hạng" rõ rệt hơn.

Quan trọng hơn, sự thay đổi về văn hóa quản trị hiện nay không chỉ đến từ sự tự giác của doanh nghiệp mà được "thúc đẩy" bởi chính cổ đông. Đừng nghĩ chỉ có nhà đầu tư ngoại mới khắt khe. Các nhà đầu tư cá nhân hiện nay, đặc biệt là các bạn trẻ, họ đầu tư cực kỳ bài bản.

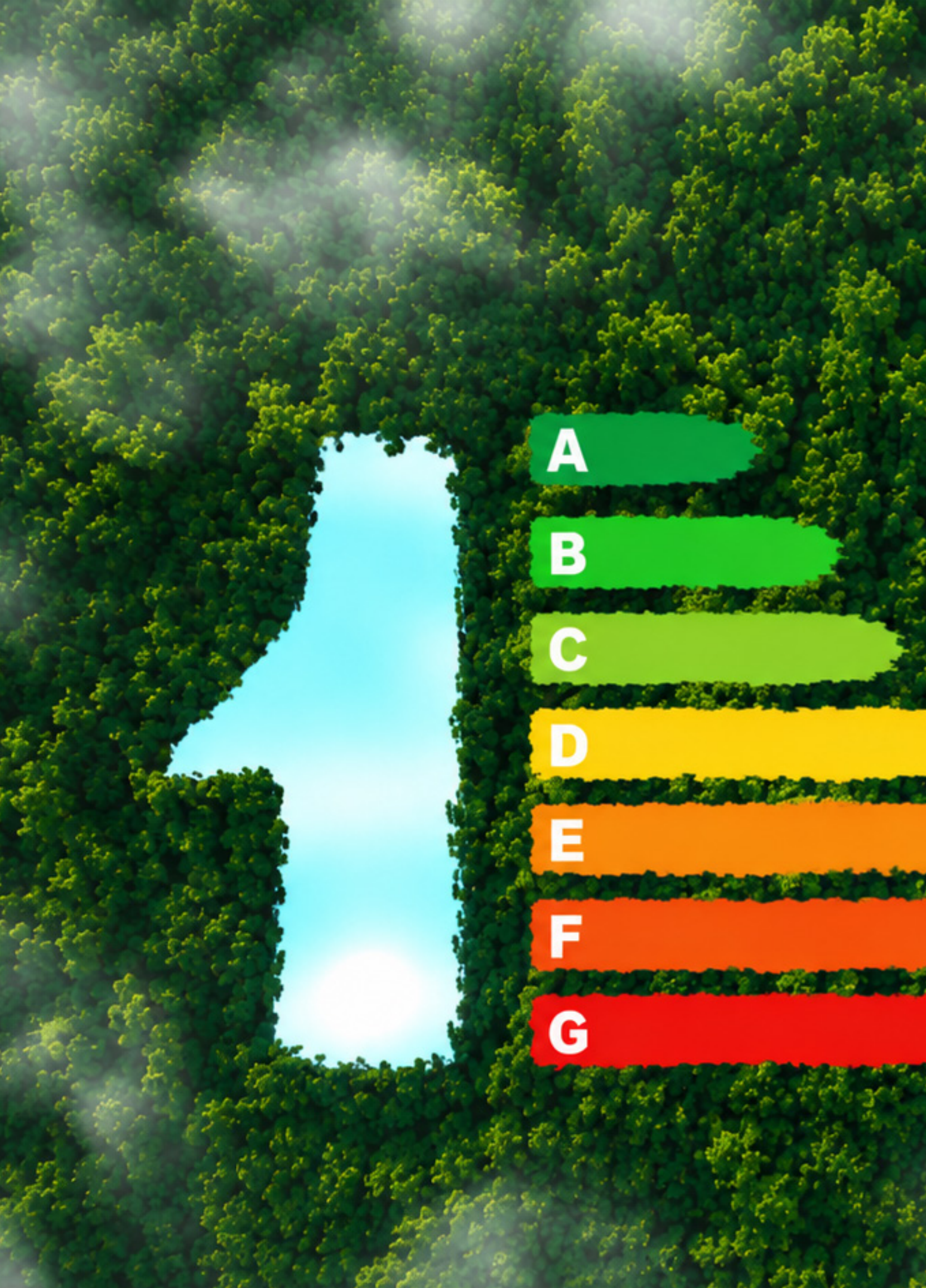
Chính cái "sức ép" từ sự chuyên nghiệp của thế hệ cổ đông mới sẽ buộc ban lãnh đạo phải thay đổi. Họ sẽ nói thẳng: "Tôi cần thông tin như thế, nếu anh không đáp ứng thì tôi không đầu tư, hoặc tôi không biểu quyết thông qua".

> **"Khi áp lực từ thị trường đủ lớn, ban lãnh đạo sẽ hiểu rằng minh bạch và đối thoại chiến lược không còn là lựa chọn "thích thì làm", mà đã trở thành điều kiện tiên quyết để tồn tại trên thị trường vốn."**

Đây chính là động lực sống còn giúp định hình lại một văn hóa quản trị chuyên nghiệp và thực chất hơn.

Ý nghĩa lớn nhất của việc xây dựng các tiêu chí đánh giá ĐHĐCĐ chính là góp phần vào sự thay đổi mạnh mẽ về tư duy và nhận thức. Không chỉ đánh giá trên giấy tờ mà còn đi sâu vào trải nghiệm thực tế. Đây mới là phần "chất".

Nâng cao nhận thức là việc cực kỳ quan trọng trong quản trị, bởi đó là nền tảng để xây dựng niềm tin dài hạn trên thị trường vốn.


A
B
C
D
E
F
G

PHẦN 3:

CÔNG BỐ THÔNG TIN PHÁT TRIỂN BỀN VỮNG: TỪ BÁO CÁO ĐẾN XẾP HẠNG

3.1 | VAI TRÒ CỦA HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ TRONG GIÁM SÁT BÁO CÁO PHÁT TRIỂN BỀN VỮNG

ISSB là gì?

Hội đồng Chuẩn mực Báo cáo Bền vững Quốc tế (ISSB), trực thuộc Quỹ IFRS, đã ban hành các chuẩn mực nền tảng toàn cầu về công bố thông tin phát triển bền vững thông qua hai bộ tiêu chuẩn cốt lõi: **IFRS S1** (Yêu cầu chung) và **IFRS S2** (Công bố thông tin liên quan đến khí hậu). Hiện nay, đã có hơn 40 quốc gia và vùng lãnh thổ, bao gồm cả Singapore và Hồng Kông, đã chính thức áp dụng các chuẩn mực này.

Khác với các khung tiêu chuẩn tập trung rộng rãi vào nhiều bên hữu quan, ISSB xoáy sâu vào **tính trọng yếu về tài chính**. Cụ thể, chuẩn mực này tập trung vào các rủi ro và cơ hội liên quan đến phát triển bền vững có thể ảnh hưởng hợp lý đến dòng tiền, khả năng tiếp cận nguồn vốn hoặc chi phí vốn của doanh nghiệp. Cách tiếp cận lấy nhà đầu tư làm trọng tâm này cung cấp những thông tin cần thiết để đánh giá triển vọng dài hạn của doanh nghiệp.

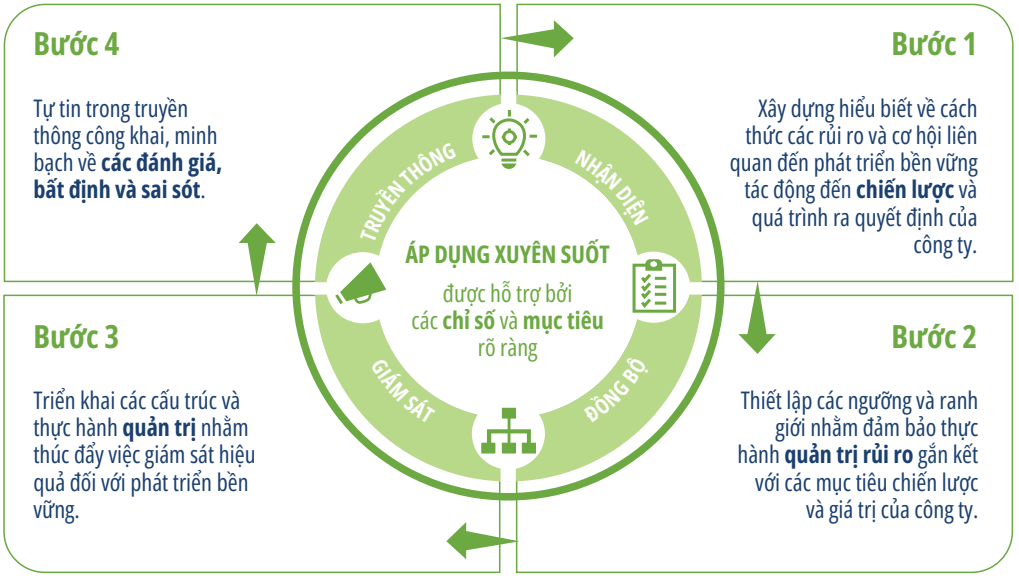
Tại sao Hội đồng Quản trị cần quan tâm đến ISSB?

Theo Bộ Nguyên tắc Quản trị Công ty G20/OECD năm 2023, Hội đồng Quản trị (HĐQT) phải "xem xét đầy đủ các rủi ro và cơ hội trọng yếu về phát triển bền vững khi thực hiện các chức năng chính của mình." Đối với doanh nghiệp Việt Nam, các rủi ro liên quan đến khí hậu có thể bao gồm thuế biên giới carbon của Liên minh châu Âu (EU), tình trạng khan hiếm nước ảnh hưởng đến sản xuất, yêu cầu của khách hàng về các sản phẩm bền vững và các ngân hàng lồng ghép vấn đề khí hậu vào các quyết định cho vay.

Bốn trụ cột nội dung cốt lõi

Các chuẩn mực ISSB được cấu trúc xoay quanh bốn trụ cột: **Quản trị** (quy trình giám sát), **Chiến lược** (cách thức phát triển bền vững tác động đến mô hình kinh doanh và năng lực chống chịu), **Quản trị rủi ro** (quy trình nhận diện và quản lý các rủi ro về phát triển bền vững), và **Chỉ số & Mục tiêu** (đo lường hiệu suất).

Khung bốn bước cho giám sát của HĐQT



Nguồn: Hướng dẫn mẫu của Sáng kiến Sở Giao dịch Chứng khoán Bền vững của Liên Hợp Quốc (UN SSE) và Tổ chức Tài chính Quốc tế (IFC) về giám sát cấp HĐQT đối với báo cáo theo chuẩn mực ISSB

Bước 1: Hiểu rõ – Tác động của phát triển bền vững đến các quyết định chiến lược

Thành viên HĐQT cần nắm vững các rủi ro và cơ hội liên quan đến phát triển bền vững. Cụ thể đối với khía cạnh khí hậu, chuẩn mực IFRS S2 xác định:

Rủi ro chuyển đổi: Thay đổi chính sách (như định giá carbon), sự dịch chuyển công nghệ, biến động thị trường và rủi ro danh tiếng.

Rủi ro vật lý: Hiện tượng thiên tai cấp tính (lũ lụt, hỏa hoạn) và những thay đổi mãn tính (nhiệt độ tăng, khan hiếm nước).

Cơ hội: Hiệu quả sử dụng nguồn lực, phát triển sản phẩm mới, mở rộng khả năng tiếp cận thị trường và nâng cao năng lực chống chịu.

Câu hỏi cần đặt ra cho Ban Điều hành (BĐH):

- *"Đâu là những rủi ro và cơ hội trọng yếu nhất liên quan đến phát triển bền vững mà công ty, ngành nghề và chuỗi cung ứng đang phải đối mặt?"*
- *"Tác động đến triển vọng phát triển của công ty được xác định như thế nào?"*
- *"Liệu công ty có đang lạc quan quá mức về khả năng vượt qua những bất định liên quan đến phát triển bền vững hay không?"*

Bước 2: Đồng bộ – Thiết lập các thông số cho quản trị rủi ro

1. Xác định lập trường về tính trọng yếu

BĐH là bên xác định những thông tin nào là trọng yếu để công bố; trong khi đó, HĐQT giám sát tính chặt chẽ của các đánh giá đó. Theo chuẩn mực IFRS S1, thông tin được coi là trọng yếu nếu việc bỏ sót chúng có thể gây ảnh hưởng hợp lý đến quyết định của nhà đầu tư về triển vọng của công ty (dòng tiền, khả năng tiếp cận vốn, chi phí vốn).

Câu hỏi cần đặt ra cho BĐH: *"Các xác định tính trọng yếu có phù hợp với khẩu vị rủi ro của các cổ đông hay không?"*

2. Định hướng tầm nhìn tương lai từ cấp cao nhất

HĐQT thiết lập các kỳ vọng rằng các rủi ro và cơ hội liên quan đến phát triển bền vững là phần không thể tách rời của chiến lược và kiến tạo giá trị dài hạn.

Câu hỏi để HĐQT thảo luận: *"Các giá trị, kỳ vọng và trách nhiệm giải trình về phát triển bền vững đang được truyền thông trong toàn công ty như thế nào?"*

3. Thiết lập khuôn khổ chính sách

Các chính sách được HĐQT phê duyệt về khí hậu, chuỗi cung ứng, nguồn nhân lực và phân bổ vốn sẽ thiết lập các phương thức quản trị cũng như những kỳ vọng về quy tắc ứng xử.

Câu hỏi cần đặt ra cho BĐH: *"Các chính sách được cập nhật như thế nào và khi nào để phản ánh các vấn đề về phát triển bền vững mới nổi?"*

Bước 3: Giám sát – Xây dựng cấu trúc quản trị

1. Xác định vai trò của HĐQT và BĐH

HĐQT quyết định nơi đặt trách nhiệm giám sát phát triển bền vững—có thể là một Ủy ban chuyên trách, lồng ghép vào các Ủy ban hiện hữu, hoặc xác định các điểm đầu mối cụ thể. Trách nhiệm phải được quy định rõ ràng đi kèm với các kênh truyền thông minh bạch.

Câu hỏi cần đặt ra cho BĐH: *"HĐQT sẽ tiếp nhận thông tin về phát triển bền vững từ BĐH như thế nào và với tần suất ra sao?"*

2. Nâng cao năng lực của HĐQT: Thành viên HĐQT cần có đủ hiểu biết để thực hiện giám sát và phản biện BĐH. Điều này có nghĩa là phải hiểu rõ cách phát triển bền vững giao thoa với chiến lược, quản trị rủi ro, phân bổ vốn và các nghĩa vụ công bố thông tin.

Câu hỏi để HĐQT thảo luận: *"HĐQT đã được trang bị đầy đủ năng lực để hiểu rõ và phản biện các rủi ro cũng như cơ hội về phát triển bền vững trên các khung thời gian khác nhau hay chưa?"*

3. Gắn kết lương thưởng BĐH với các chỉ số phát triển bền vững

HĐQT phê duyệt các khung cơ chế khuyến khích để đảm bảo sự gắn kết với chiến lược, khẩu vị rủi ro và kiến tạo giá trị dài hạn.

Câu hỏi để HĐQT thảo luận: *"BĐH đang được đánh giá dựa trên những chỉ số phát triển bền vững nào và các chỉ số này liên kết với chế độ lương thưởng của họ ra sao?"*

Bước 4: Truyền thông – Đánh giá độ tin cậy và chất lượng

1. Đánh giá nội dung truyền thông về phát triển bền vững

Thành viên HĐQT đánh giá liệu nội dung truyền thông có giải thích rõ ràng cách thức phát triển bền vững ảnh hưởng đến chiến lược, mô hình kinh doanh và triển vọng tài chính hay không.

Câu hỏi cần đặt ra cho BĐH: *"Các thông điệp chính có đáp ứng các đặc tính định tính của ISSB hay không?" (tính liên quan, tính trọng yếu, trình bày trung thực, tính so sánh được, khả năng kiểm chứng, tính kịp thời và dễ hiểu).*

2. Đánh giá độ tin cậy

Câu hỏi để HĐQT thảo luận: *"Có khía cạnh nào có nguy cơ bị cáo buộc là gây hiểu lầm cho nhà đầu tư hay không?"*

Dấu hiệu cảnh báo: Ngôn ngữ mơ hồ, tuyên bố và dữ liệu không đồng nhất, tham chiếu không đầy đủ, cam kết không thể đo lường, hoặc tuyên bố về giám sát thiếu chi tiết.

3. Giám sát việc xác thực dữ liệu

Các chuẩn mực ISSB không yêu cầu phải có sự đảm bảo từ bên thứ ba, nhưng được xây dựng để thông tin có thể được đảm bảo với độ chặt chẽ tương đương với báo cáo tài chính.

Câu hỏi cần đặt ra cho BĐH: *"Những quy trình kiểm soát nội bộ, quản trị dữ liệu và xác thực nào đang hỗ trợ cho các thông tin về phát triển bền vững trong các công bố thông tin công khai?"*

Lộ trình triển khai cho doanh nghiệp Việt Nam

- **2026-2027:** Nghiên cứu IFRS S1 và S2, thực hiện phân tích khoảng cách, xác định các yêu cầu về dữ liệu.
- **2027-2028:** Thí điểm công bố thông tin tự nguyện (về quản trị và chiến lược), xây dựng năng lực dữ liệu về phát thải khí nhà kính.
- **2029 trở đi:** Chuẩn bị cho các yêu cầu bắt buộc, tận dụng việc áp dụng sớm như một lợi thế cạnh tranh.

Kết luận

Báo cáo theo chuẩn mực ISSB là cách HĐQT thực thi trách nhiệm khi các rủi ro về phát triển bền vững đã trở thành rủi ro kinh doanh cốt lõi. Khi HĐQT hiểu rõ những vấn đề về phát triển bền vững nào ảnh hưởng trọng yếu đến doanh nghiệp, đảm bảo BĐH giải quyết chúng một cách chiến lược và thực hiện công bố thông tin minh bạch—họ đang bảo vệ và tạo ra giá trị cho cổ đông trong dài hạn.

Tài liệu tham khảo:

Sáng kiến Sở Giao dịch Chứng khoán Bền vững của Liên Hợp Quốc và Tổ chức Tài chính Quốc tế. *Hướng dẫn mẫu về giám sát cấp HĐQT đối với báo cáo theo chuẩn mực ISSB: Mẫu tham chiếu dành cho Sở Giao dịch Chứng khoán.* UN SSE–IFC, 2026.

3.2 | HIỂU VỀ XẾP HẠNG ESG

Xếp hạng ESG là gì?

Xếp hạng ESG đánh giá hiệu quả hoạt động của công ty dựa trên các yếu tố môi trường, xã hội và quản trị. Theo Quy định 2024/3005 của Liên minh châu Âu (EU), xếp hạng ESG được hiểu là "quan điểm hoặc điểm số về đặc điểm của đối tượng được xếp hạng xét về các yếu tố môi trường, xã hội và nhân quyền, hoặc quản trị."

Môi trường (Environmental): Phát thải khí hậu, sử dụng nước, quản lý chất thải, đa dạng sinh học.

Xã hội (Social): Thực hành lao động, sức khỏe và an toàn, đa dạng, tiêu chuẩn chuỗi cung ứng.

Quản trị (Governance): Thành phần, cơ cấu Hội đồng Quản trị (HĐQT), lương thưởng Ban Điều hành (BĐH), quyền cổ đông, đạo đức kinh doanh.

Các tổ chức như MSCI, Sustainalytics, S&P Global và FTSE Russell đưa ra xếp hạng dưới dạng thang điểm chữ (AAA-CCC) hoặc điểm số (0-100).

Tại sao xếp hạng ESG lại quan trọng?

Tính đến tháng 9 năm 2025, hơn 13.000 quỹ đầu tư bền vững tại EU — đại diện cho nguồn vốn trị giá **6,8 nghìn tỷ EUR** — đã sử dụng các tiêu chí ESG trong quyết định đầu tư. Các quỹ này (theo Điều 8 và Điều 9 của Quy định SFDR) dựa đáng kể vào xếp hạng ESG để lựa chọn và giám sát danh mục đầu tư.

Đối với doanh nghiệp, xếp hạng ESG quyết định đối tượng nhà đầu tư, tác động đến giá cổ phiếu và khối lượng giao dịch, ảnh hưởng đến chi phí vốn, đồng thời đóng vai trò thu hút hoặc làm nản lòng các nhà đầu tư tổ chức.

Ba thách thức quan trọng

Thách thức 1: Phương pháp luận khác biệt tạo ra rủi ro "hộp đen"

MSCI tập trung vào mức độ đối mặt với rủi ro ESG của công ty và hiệu quả quản lý rủi ro so với các công ty cùng ngành. **Sustainalytics** thì nhấn mạnh vào chất lượng quản trị rủi ro và các vụ việc tranh cãi. Còn **FTSE Russell** đánh giá các thực hành công bố thông tin và tính minh bạch.

Những khác biệt này tạo ra "rủi ro hộp đen" — do-anh nghiệp không thể hiểu đầy đủ cách thức xây dựng xếp hạng hoặc xác định các hành động cải thiện cụ thể. Cùng một công ty ô tô có thể nhận được xếp hạng AAA từ tổ chức này nhưng lại chỉ đạt điểm B từ tổ chức khác, không phải do thay đổi trong kết quả hoạt động mà do phương pháp luận khác nhau.

HĐQT nên làm gì:

- Xem xét xếp hạng từ nhiều đơn vị cung cấp khác nhau.
- Tập trung vào các xu hướng theo thời gian thay vì chỉ nhìn vào điểm số tuyệt đối.
- Đặt câu hỏi cho Ban Điều hành (BĐH): "Tại sao xếp hạng lại thay đổi? Những yếu tố nào đã thúc đẩy sự thay đổi đó?"

Thách thức 2: Khoảng cách về tính minh bạch đang dần thu hẹp

Từ năm 2026, các quy định của EU yêu cầu các đơn vị cung cấp xếp hạng phải công bố nguồn dữ liệu, phương pháp luận và các giả định. Tuy nhiên, quy định này chỉ áp dụng trong phạm vi EU. Tại Việt Nam và nhiều thị trường mới nổi khác, hiện vẫn chưa có các yêu cầu tương đương.

Doanh nghiệp có thể vẫn phải đối mặt với các xếp hạng "hộp đen". Vì vậy, hãy tập trung vào việc cải thiện chất lượng công bố thông tin và hiệu suất phát triển bền vững thực chất.

Thách thức 3: Tập trung vào một chỉ số đơn lẻ tạo ra điểm mù

Một số nhà đầu tư chỉ tập trung vào một chỉ số duy nhất (thường là dấu chân carbon) thay vì đánh giá toàn diện. Điều này tạo ra điểm mù, bỏ qua những rủi ro đáng kể trong các lĩnh vực khác.

Một công ty có thể có lượng phát thải carbon thấp

(yếu tố E mạnh), nhưng thực hành lao động kém (yếu tố S yếu) và tính độc lập của HĐQT thấp (yếu tố G yếu). Các yếu tố môi trường, xã hội và quản trị luôn có sự liên kết chặt chẽ trong việc đóng góp vào tính bền vững dài hạn và quản trị rủi ro. Không có thành phần nào nên bị bỏ qua hoàn toàn.

HĐQT nên làm gì:

- Đảm bảo chiến lược phát triển bền vững giải quyết được tất cả các yếu tố E, S và G trọng yếu.
- Hiểu rõ những vấn đề nào trong từng danh mục là trọng yếu nhất đối với doanh nghiệp.

Xu hướng mới: Các hệ thống điểm số phát triển bền vững nội bộ (proprietary sustainability scores - PSS)

Các nhà đầu tư lớn, bao gồm Allianz Global Investors, đang phát triển các hệ thống điểm số nội bộ thay vì chỉ dựa vào xếp hạng từ bên thứ ba. Cách tiếp cận này mang lại tính độc lập (giảm sự phụ thuộc vào một đơn vị cung cấp duy nhất), khả năng tùy chỉnh (điều chỉnh trọng số theo ngành) và tính minh bạch (hiểu rõ toàn bộ cấu trúc xây dựng điểm số).

Hệ thống phát triển bền vững nội bộ của Allianz Global Investors bao gồm bốn yếu tố chính (Môi trường, Xã hội, Hành vi Kinh doanh, Quản trị Công ty), với 16 yếu tố phụ giúp mang lại tính minh bạch chi tiết, đi kèm các điều chỉnh theo ngành và khu vực.

Các nhà đầu tư tổ chức lớn đang chuyển sang các khung đánh giá tùy chỉnh. Điều này đòi hỏi các doanh nghiệp phải cung cấp dữ liệu thô một cách toàn diện, hiểu các phương pháp luận đa dạng và tập trung vào việc cải thiện hiệu suất thực chất.

Tương lai: Chỉ thị Báo cáo Phát triển Bền vững của Doanh nghiệp (CSRD) và trí tuệ nhân tạo (AI)

- **Báo cáo doanh nghiệp nâng cao:** Chỉ thị CSRD tại EU và các chuẩn mực ISSB trên toàn cầu sẽ tạo ra dữ liệu phát triển bền vững được kiểm toán và chuẩn hóa. Điều này giúp cải thiện độ tin cậy của việc xếp hạng, vì các kết quả sẽ dựa trên dữ liệu đã được xác thực thay vì các ước tính.
- **AI:** AI có khả năng tổng hợp dữ liệu từ nhiều nguồn và xác định các xu hướng nhanh chóng hơn. Tuy nhiên, AI cũng có nguy cơ khuếch đại thiên kiến nếu dữ liệu đầu vào không đầy đủ hoặc bị lệch lạc.

Hướng dẫn thực tiễn cho HĐQT:

- **Hiểu rõ về hiện tại:** Yêu cầu xếp hạng ESG từ các đơn vị cung cấp lớn; yêu cầu BĐH giải thích ý nghĩa của các mức xếp hạng và lý do tại sao có sự khác biệt, đồng thời so sánh với các doanh nghiệp cùng ngành.
- **Tập trung vào thực chất, không chỉ là điểm số:** Xác định các vấn đề ESG thực sự trọng yếu đối với mô hình kinh doanh; xây dựng hệ thống quản trị vững chắc; công bố thông tin minh bạch; và để kết quả xếp hạng phản ánh những cải thiện thực sự.
- **Cải thiện chất lượng công bố thông tin:** Rà soát các nội dung công bố thông tin hiện tại; đối chiếu với các chuẩn mực ISSB để xác định khoảng cách; cải thiện hệ thống thu thập dữ liệu (đặc biệt là các chỉ số về phát thải và xã hội); và minh bạch về những thách thức đang đối mặt.
- **Gắn kết với chiến lược và rủi ro:** Đảm bảo các yếu tố phát triển bền vững được lồng ghép vào việc phân bổ vốn, hoạch định chiến lược và quản trị rủi ro — thay vì chỉ coi đó là một hoạt động tuân thủ riêng biệt.
- **Sử dụng xếp hạng như công cụ định hướng:** Xếp hạng ESG cung cấp những tín hiệu hữu ích về hiệu suất tương đối và các rủi ro mới nổi. Tuy nhiên, chúng chỉ nên đóng vai trò cung cấp thông tin, chứ không thay thế cho những đánh giá của HĐQT về các vấn đề phát triển bền vững trọng yếu.

Kết luận

Xếp hạng ESG cung cấp điểm tham chiếu hữu ích và làm nổi bật các lĩnh vực cần chú ý. Tuy nhiên, đây là những công cụ không hoàn hảo, còn nhiều hạn chế đáng kể.

Vì vậy, HĐQT nên sử dụng xếp hạng để hiểu cách các nhà đầu tư nhìn nhận về hiệu suất phát triển

bền vững của doanh nghiệp, xác định các điểm mù tiềm ẩn, theo dõi liệu những cải thiện có được ghi nhận và so sánh với các doanh nghiệp cùng ngành.

Không nên sử dụng xếp hạng để thay thế cho những đánh giá của HĐQT về các rủi ro trọng yếu, chèo lái chiến lược theo những hướng không mang lại giá trị kinh doanh thực tế, biện minh cho việc né tránh công bố các thông tin nhạy cảm/khó khăn, hay mặc định rằng bất kỳ một xếp hạng đơn lẻ nào cũng có thể phản ánh toàn bộ câu chuyện của doanh nghiệp.

Nguyên tắc quan trọng nhất là trước tiên hãy hiểu rõ nội tại doanh nghiệp. Xác định rõ các vấn đề phát triển bền vững nào ảnh hưởng trọng yếu đến hoạt động vận hành, kết quả tài chính và giá trị dài hạn của công ty. Xây dựng hệ thống quản trị vững chắc để kiểm soát các vấn đề đó và thực hiện công bố thông tin một cách trung thực, toàn diện. Khi HĐQT tập trung vào những nền tảng cốt lõi này, xếp hạng ESG sẽ trở thành một cơ chế phản hồi hữu ích, thay vì là những con số bí ẩn mà doanh nghiệp phải chạy đua để đối phó.

Tài liệu tham khảo:

Navarre, Marie và Thomas Roulland. "Xếp hạng ESG – Liệu còn phù hợp?" *Allianz Global Investors,* ngày 2 tháng 2 năm 2026.

GLOBAL NETWORK OF DIRECTOR INSTITUTES

Governing in the age of disruption: CLIMATE CHANGE

GLOBAL NETWORK OF DIRECTOR INSTITUTES
2024-2025 RESEARCH REPORT

QUẢN TRỊ TRONG KỶ NGUYÊN BIẾN ĐỘNG: BIẾN ĐỔI KHÍ HẬU

Báo cáo Nghiên cứu của Mạng lưới các Viện Thành viên Hội đồng Quản trị Toàn cầu (GNDI) 2024–2025

Biến đổi khí hậu đã chuyển từ chương trình nghị sự về phát triển bền vững vào phòng họp của Hội đồng Quản trị (HĐQT) để trở thành một vấn đề quản trị công ty trọng yếu đòi hỏi sự giám sát ở cấp HĐQT. Báo cáo này là ấn phẩm thứ tư trong chuỗi khảo sát thành viên HĐQT toàn cầu của GNDI, được xây dựng dựa trên nghiên cứu từ 26 Viện thành viên HĐQT thành viên, đại diện cho hơn 150.000 thành viên HĐQT và chuyên gia quản trị trên năm châu lục.

Nghiên cứu tập trung đánh giá cách các HĐQT trên toàn cầu đang tiếp cận ba trụ cột quan trọng: năng lực của thành viên HĐQT về các vấn đề khí hậu, giám sát của HĐQT đối với các rủi ro và cơ hội liên quan đến khí hậu, cùng các thực hành công bố thông tin liên quan đến khí hậu.

KHOẢNG CÁCH GIỮA NHẬN THỨC VÀ HÀNH ĐỘNG

Khảo sát nhanh của GNDI cho thấy một khoảng cách đáng kể giữa nhận thức và triển khai thực tế:

- 31,5% tổ chức không có chuyên môn về khí hậu ở bất kỳ cấp độ nào;
- Chỉ 28,9% HĐQT có thành viên sở hữu năng lực về khí hậu;
- Chỉ 17,6% thành viên HĐQT hoàn toàn tin tưởng rằng HĐQT của họ hiểu rõ các rủi ro và cơ hội liên quan đến khí hậu;
- 47,5% tổ chức không thực hiện công bố thông tin tài chính liên quan đến khí hậu; chỉ 12,6% báo cáo theo các khuôn khổ bắt buộc.

NHỮNG THÁCH THỨC LẶP LẠI TẠI NHIỀU THỊ TRƯỜNG

- Các vấn đề khí hậu dần bị lùi xuống trong bối cảnh chương trình nghị sự của HĐQT ngày càng quá tải;
- Khoảng trống kéo dài về kiến thức và dữ liệu;
- Cấu trúc quản trị phân mảnh giữa các Ủy ban;
- Mối liên kết yếu giữa lương thưởng của Ban Điều hành và các chỉ số khí hậu;
- Hoạch định kịch bản (scenario planning) còn hạn chế;
- Xu hướng "greenhushing" ngày càng gia tăng — tức việc doanh nghiệp truyền thông một cách thận trọng, dè dặt để giảm thiểu rủi ro pháp lý và danh tiếng.

ĐIỂM KHÁC BIỆT CỦA NHỮNG HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ DẪN ĐẦU

Các HĐQT tiên phong tích hợp các yếu tố khí hậu vào chiến lược kinh doanh cốt lõi thay vì xem đây là những sáng kiến ESG hoặc phát triển bền vững riêng biệt. Họ đưa các rủi ro và cơ hội liên quan đến khí hậu vào phân bổ vốn, nghiên cứu và phát triển (R&D), quy hoạch nhân tài, khung quản trị rủi ro và hoạch định chiến lược dài hạn.

Báo cáo kết luận rằng trách nhiệm của thành viên HĐQT — đặc biệt là trách nhiệm cẩn trọng — giờ đây đã mở rộng sang việc chủ động nhận diện, đánh giá và quản lý các rủi ro cũng như cơ hội liên quan đến khí hậu. Trong bối cảnh kỳ vọng của thị trường ngày càng gia tăng trên phạm vi toàn cầu, những phát hiện này cung cấp những chuẩn tham chiếu quan trọng cho các HĐQT trong việc định hướng và triển khai hoạt động quản trị khí hậu.

VIOD là thành viên của Mạng lưới các Viện Thành viên HĐQT Toàn cầu (GNDI).

ĐỌC BÁO CÁO TẠI ĐÂY

CHƯƠNG TRÌNH, SỰ KIỆN SẮP TỚI

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

DCP43	18 - 20/06/2026	Hà Nội
DCP44	16 - 18/07/2026	TP. Hồ Chí Minh
DCP45	13 - 15/08/2026	Hà Nội
DCP46	24 - 26/09/2026	TP. Hồ Chí Minh
DCP47	15 - 17/10/2026	Hà Nội
DCP48	19 - 21/11/2026	TP. Hồ Chí Minh

QUẢN TRỊ CÔNG TY HIỆN ĐẠI: "TĂNG CƯỜNG NĂNG LỰC CHO THÀNH VIÊN HĐQT"

SBS3	12 - 19/09/2026	TP. Hồ Chí Minh

DIỄN ĐÀN

Diễn đàn Thường niên lần thứ 9 - Annual Forum 9	04/12/2026	TP. Hồ Chí Minh

CHƯƠNG TRÌNH, SỰ KIỆN SẮP TỚI

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

ACMP12	25 - 26/06/2026	Hà Nội
ACMP13	25 - 26/08/2026	TP. Hồ Chí Minh
ACMP14	22 - 23/10/2026	Hà Nội
ACMP15	12 - 13/11/2026	TP. Hồ Chí Minh

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

CSMP11	26 - 27/05/2026	TP. Hồ Chí Minh
CSMP12	11 - 12/06/2026	Hà Nội
CSMP13	23 - 24/07/2026	TP. Hồ Chí Minh
CSMP14	20 - 21/08/2026	Hà Nội
CSMP15	17 - 18/09/2026	TP. Hồ Chí Minh
CSMP16	08 - 09/10/2026	Hà Nội
CSMP17	24 - 25/11/2026	TP. Hồ Chí Minh

ESG

LIÊN HỆ VỚI CHÚNG TÔI

Nguyễn Minh Hiền
Giám đốc Khối Đánh giá QTCT
Điện thoại: +84 915 243 894
Email: hien.nguyen@viod.vn

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

VĂN PHÒNG

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

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